أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف

دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية

The Impact of Quality Control on Costs Reduction Applied Study on Food Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan

إعداد

شاكر محمود أحمد عريقات

الرقم الجامعي(401210179)

إشراف

الدكتور علي عبد الغنـي اللايذ

رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة و التمويل

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

الفصل الأول 2015

ب

تفويض

أنا الموقع أدناه (شاكر محمود أحمد عريقات) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: شاكر محمود أحمد عريقات

التاريخ: ٢٠١٥/١/٢٨

التوقيع:

ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف: دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية"

وأجيزت بتاريخ: ٢٨/١/٢٠١٥م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور: علي عبد الغني اللايذ	مشرفا ورئيسا	
الدكتور: سليمان البرغوثي	ممتحن داخلي	
الدكتور: توفيق حسن عبد الجليل	ممتحن خارجي	

شكر وتقدير

الحمد لله الذي جعل الحمد ثمنا لنعمه ومعاذا من بلائه وسبيلا لجنانه وسببا لزيادة إحسانه، والصلاة على رسوله نبي الرحمة وإمام الأئمة وسراج الأمة، وعلى أهل بيته الأطهار والمصطفين الأبرار وأصحابه الأصفياء الأخيار. صلى الله عليهم أجمعين صلاة تكون إزاء لفضلهم ومكافأة لعملهم وكفاء لطيب أصلهم وفرعهم.

أتقدم بخالص شكري وامتناني وتقديري اللامتناهي إلى الأستاذ الفاضل الدكتور علي عبد الغني اللايذ لتفضله مشكور بالإشراف على هذه الرسالة وإغنائها بالكثير من الملاحظات القيمة التي أثرت الرسالة بفضل متابعته العلمية وأثني على جهوده التي كانت خير عون لي في إكمال هذه الرسالة بفضل إرشاداته وتوجيهاته السديدة، فجزاه الله عني وعن العلم وأهله خير الجزاء وجعل الله ثوابه غفران الذنوب وتقبل الطاعات ودفع البلاء وأمده الله بالصحة والعافية والعمر المديد خدمة للعلم.

كما يقتضي واجب العرفان والوفاء يقتضي بأن أقدم الشكر والأمتنان لرئيس وأساتذة قسم المحاسبة جميعا خاصة الذين حظيت بشرف تدريسهم لي في مرحلة الماجستير، أدامهم الله نبراسا ووفقهم جميعا. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى العاملين في شركة نبيل للمواد الغذائية، لمساعدتهم وتقديمهم المعلومات اللازمة لدعم هذا البحث.

كما أخص بالشكر صديقتي العزيزة (سهام سعادة) التي لطالما ساندتني وكانت لي نعم الصديقة في كل الأوقات، و(فاطمة سعادة وزهراء الحاتمي) على وقوفهم بجانبي كأخ لهم، داعي الله أن يوفقهم ويديم صداقتنا إلى الأبد. وأشكر شهد إبنة أختي العزيزة لما قدمته لي من مساعدة، داعي الله أن يوفقها في دراستها وتحقيق أهدافها.

إن واجب الوفاء والعرفان بالجميل بأن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أعانني في إنجاز هذه الرسالة بموقف صادق، ورأي سديد، وكلمة طيبة، جزاهم الله تعالى عني خير الجزاء وأمدهم الله تعالى بالعفو والعافية في الدين والدنيا والآخرة إنه سميع مجيب.

إهداء

إلى والدتي الغالية التي لم تأل جهدا في تربيتي وتوجيهي والوقوف بجانبي دائما
والتي من دونها لم ولن أصل لهنا أبدا
أحبك أمي

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار و سبب وجودي بالحياة.. والدي العزيز

إلى أختي العزيزة "ندى" التي أعطتني من قلبها كإبن لها
أمي الثانية

إلى أختي "لينا" والتي دائما موجودة لنصيحتي

إلى أختي "فاطمة" أعز صديقة لي وأخت

إلى أخواتي "وجدان ولبنى ونانسي وهند "
تعجز الحروف أن تكتب ما يحمل قلبي من تقدير واحترام لكم
لذا أكتفي بأن أقول
أفتخر بكوني أخيكم

وإلى أخي "محمد" أخي الوحيد

شاكر

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
عنوان الرسالة	ا
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر	د
الإهداء	هـ
فهرس الحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملحقات	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الإنجليزية	ل
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	
1-1 المقدمة	1
1-2 مشكلة الدراسة وسؤالها	2
1-3 فرضية الدراسة	3
1-4 أهداف الدراسة	3
1-5 أهمية الدراسة	3
1-6 التعريفات الإجرائية	4
1-7 حدود الدراسة	5
1-8 محددات الدراسة	5
الفصل الثاني **الإطار النظري والدراسات السابقة**	
2-1 المقدمة	7
2-2 مفهوم النوعية (الجودة)	10
2-3 مفهوم الجودة المناسبة	11
2-4 أبعاد الجودة	12

2-5 مستويات الجودة	13
2-6 الرقابة النوعية (الرقابة على الجودة)	15
2-7 الأهداف النهائية لنظام الرقابة على الجودة	18
2-8 تكاليف الرقابة النوعية (تكاليف الجودة)	18
2-9 طرق تخفيض التكاليف	25
2-10 تحسين النوعية (الجودة) يخفض التكاليف ويزيد الأرباح	27
2-11 الجودة والتكاليف	32
2-12 الدراسات السابقة	35
2-12-1 الدراسات باللغة العربية	35
2-12-2 الدراسات باللغة الإنجليزية	42
2-13 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	49
الفصل الثالث **الطريقة والإجراءات**	
3-1 مقدمة	54
3-2 منهجية الدراسة	54
3-3 مجتمع الدراسة والعينة	55
3-4 مصادر جمع البيانات	55
3-5 أداة الدراسة	56
3-6 صدق وثبات أداة الدراسة	57
3-7 المعالجة الإحصائية	58
الفصل الرابع **نتائج الدراسة**	
4-1 عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة	60
4-1-1 عينة الدراسة	61
4-2 عرض المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات الدراسة	63
4-2-1 مجال الملائمة للغرض	65
4-2-2 مجال التأمين أو التوافر	67
4-2-3 مجال تكلفة ضبط الجودة	68
4-2-4 مجال التكاليف الوقائية	70

5-2-4 مجال تكاليف الأداء	72
6-2-4 مجال تكاليف المعيب	74
3-4 عرض وتحليل نتائج إختبارات فرضية الدراسة	75
4-4 نتائج المقابلة	77
الفصل الخامس **الإستنتاجات والتوصيات**	
1-5 الأستنتاجات	81
2-5 التوصيات	82
المراجع والملاحق	
المراجع باللغة العربية	84
المراجع باللغة الإنجليزية	89

قائمة الجداول

رقم الفصل – رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	مكونات كلف الجودة	23
2-2	مقارنة الدراسات العربية	49
2-3	مقارنة الدراسات الإنجليزية	51
2-4	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	53
3-1	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)	58
4-1	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث	61
4-2	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع مجالات أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف	63
4-3	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الملائمة	65
4-4	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التأمين أو التوافر	67
4-5	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكلفة ضبط الجودة	68
4-6	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التكاليف الوقائية	70
4-7	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكاليف الأداء	72
4-8	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكلفة المعيب	74
4-9	إختبار الإنحدار (Regression) لقياس تأثير الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف في الشركات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية	76

قائمة الأشكال

رقم الفصل- رقم الشكل	المحتوى	الصفحة
1-2	نظام الرقابة على الجودة	17
2-2	برامج الجودة طويلة الأمد تخفض التكاليف	28
3-2	كيف تسهم الجودة في الربحية	29
4-2	العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الجودة	34
1-4	المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة	64

قائمة الملاحق

ملحق(1) الإستبانة	91
ملحق(2) أسئلة المقابلة	97
ملحق(3) المحكمين	99

أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف

دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

شاكر محمود أحمد عريقات

إشراف الدكتور

علي عبد الغني اللايذ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير رقابة الجودة على تخفيض التكاليف وتوضيح أهمية وقدرة نظام الرقابة على الجودة على تحسين وضع الشركة وإمكانيته على توفير موقع تنافسي متميز للشركة بين باقي الشركات وذلك من خلال إمتلاك الشركة لنظام رقابة على الجودة فعال وواضح للعاملين، يتكون مجتمع الدراسة من خمس فئات ذات صلة بموضوع الدراسة وهم (مدير المبيعات، مدير الجودة، مدير الإنتاج، المدير المالي، المحاسب الإداري) في (13) شركة من الشركات الصناعية الغذائية، وقد وزع الباحث (60) إستبانة على عينة البحث بطريقة عشوائية تم إختيارهم من مجتمع الدراسة كما لجأ لأسلوب المقابلة مع الإداريين في شركة نبيل للمواد الغذائية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع مجالات الاستبانة (مجال الملاءمة للغرض ومجال التأمين أو التوافر ومجال تكلفة ضبط الجودة ومجال التكاليف الوقائية ومجال تكاليف الأداء على متوسط حسابي ومجال تكلفة المعيب) حصلت على درجة موافقة مرتفعة. وأظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية في تطبيق الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية، أوصت الدراسة بضرورة تحسين إستعمال التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بشكل متكامل لما لها الأثر في تحسين النوعية ومن ثم تخفيض تكلفة المنتج.

The Impact of Quality Control on Costs Reduction

Applied Study on Food Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan

Prepared By
Shaker M. Erekat
Supervised By
Dr. Ali AL-Laith

Abstract

This study aimed to identify the extent of quality control on costs reduction, clarify the importance of quality control system in order to improve the company's performance, furthermore its potential to obtain competitive position for the company among other companies, this could happened only through obtaining effective and clear quality control system. The population of the study consisted from five related categories which are (sales, quality, production, financial managers and administrative accountants) in (13) Food Industries companies. The researcher distributed (60) questionnaires randomly for study sample. Also, he used the interview method to collect information from the administrative in Nabil's Food Industries Company.

The results of statistical analysis show that all fields of the questionnaire (suitability of product, availability, quality control cost, preventive (protective) costs, performance costs on moderate level, and deficient costs) all have high degree. Furthermore, the results show there is a significant effect for applying Quality control on cost reduction on food companies in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study recommends to improve using the cost target and analyzing the value because of its effect in improving quality and decreasing product cost.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

إن تطبيق نظام الرقابة النوعية أو كما تسمى أيضا رقابة الجودة من الأمور الهامة التي لا غنى عنها لأي شركة سواء كانت شركة صناعية أو خدمية وذلك لأن التركيز على الرقابة النوعية يمكن الشركة من التركيز على عدة جوانب منها جودة المنتج والميزه التنافسية و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.

هناك طرق عديدة و مختلفة إعتادت الشركات على إستخدامها لتخفيض التكاليف مثل شراء تكنولوجيا حديثة وتخفيض تكاليف المواد الأولية، دون التركيز على الرقابة النوعية و معرفة أهميتها في تخفيض التكاليف، إذ أن تقليل الهدر وزيادة الإنتاجيه هي المنتوج الطبيعي المرافق لعملية تحسين النوعية أو الجودة فالهدر الأقل والإنتاجية الأعلى تقلل التكاليف(جورج و ميرزكيرتش،1998)، لذلك الإهتمام بجودة المنتج أو الخدمة تساهم في تحسين القدرات الإنتاجية وتطوير القدرة على المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية وإعطاء المنتج أو الخدمة ميزة عن باقي منتجات وخدمات الشركات الأخرى وبالتالي ستتمكن الشركة من الإستغناء أو التقليل من الطرق الأخرى التي تستخدمها لبيع منتجاتها أو خدماتها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

تهتم الرقابة النوعية باستخدام الجودة في كل العمليات من الإدارة إلى التخطيط إلى التصميم إلى التصنيع والتركيب والفحص إلى التخزين والتوريد والتأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً.

من المهم إثارة موضوع الرقابة النوعية ومدى أهميتها في وقتنا الحاضر مع إزدياد أعداد الشركات وقوة المنافسة بينهم (عيشوني، 2007)، وأهميتها في تحقيق ما تسعى إليه الشركات من تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والحفاظ على الميزه التنافسية، بل وأيضا عندما يتم تنفيذ الرقابة النوعية كما يجب فإن ذلك سيحسن ويزيد من القوى التنافسية للشركة.

2-1 مشكلة الدراسة وسؤالها

تعاني الشركات من قلة التركيز على الرقابة النوعية ومعرفة مدى أهميتها في تخفيض التكاليف وينجم عن ذلك فقدانها الميزه التنافسية وتكبدها تكاليف أكثر. إن الرقابة النوعية ما زالت تعد المشكلة الرئيسية للعديد من الشركات، والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة (عبدالرحمن، 2002).

لا تضع الشركات في خططها لتخفيض التكاليف خطط لممارسة وتطبيق الرقابة النوعية وفي حال وجودها في خطط الشركات فإنها لا تبدي لها تلك الأهمية التي تستحقها وذلك يؤدي إلى عدم تحقيق الشركات أهدافها بشكل تام وبفاعلية سواء كانت شركات صناعية أو خدمية، فكم سمعنا عن إغلاق أو تصفية شركات بسبب إرتفاع التكاليف لديها مما أثر على إمكانية تحقيق الأرباح والقضاء على إستمرارية الشركات (الدوري، 1999).

ويمكن توضيح المشكلة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:-

هل يوجد أثر لرقابة الجودة على تخفيض التكاليف ؟

حيث تعتبر رقابة الجودة هي المتغير المستقل بينما التكاليف هي المتغير التابع.

3-1 فرضية الدراسة:

إستنادا إلى مشكلة الدراسة نتوصل إلى الفرضية التالية وهي:

HO: لا يوجد أثر لرقابة الجودة على تخفيض التكاليف.

4-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على تأثير رقابة الجودة على تخفيض التكاليف.

2- التعرف على مفهوم رقابة الجودة ووسائلها وطرقها.

3- التعرف على الوسائل والأدوات المستخدمة في خفض التكاليف.

4- تقديم عدد من التوصيات والإقتراحات في ضوء نتائج الدراسة تساهم في توضيح أهمية رقابة الجودة على تخفيض التكاليف.

5-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الإعتبارات التالية:

1- تنبع أهمية الدراسة من أهمية التكاليف وتأثيرها على أهداف الشركات، حيث إن التكاليف هي العامل الرئيسي التي تحاول جميع الشركات تخفيضها لأكبر حد ممكن نظرا لتأثير التكاليف على زيادة و تخفيض أرباح الشركات.

2- إنها تدعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال بيئة الرقابة الممارسة في الشركات الصناعية والخدمية، كما إنها تقيس كفاءة وفاعلية جودة المنتج أو الخدمة وتأثيرها على تخفيض التكاليف دون التأثير على جودة المنتج بطريقة سلبية.

3- إعطاء رقابة الجودة حقها و توضيح أهميتها للشركات الصناعية و الخدمية و لفت نظر الإدراة العليا و الوسطى لأهمية تطبيق رقابة الجودة ودورها الفعال في تخفيض التكاليف.

4-إنها تأتي مساهمة في موضوع قلت الدراسات فيه وبهذا فهي تشكل مجالا مفتوحا لدراسات لاحقة.

6-1 التعريفات الإجرائية:

النوعية (الجودة):

وهي خصائص ومعايير يجب أن تتوافر في المنتج حتى يكون المنتج قادر على إشباع رغبات وحاجات الزبون والتميز بين منتجات الشركات المنافسة وأي نقص أو إنحراف في تلك الخصائص والمعايير سوف يقود الشركة إلى خسائر كان باستطاعتها أن تتفاداها.

الرقابة النوعية:

ويطلق عليها أيضا الرقابة على الجودة وهي تلك الخطوات التي يتبعها العاملون في الشركة من فحص ومراقبة للتحقق من مطابقة نوعية (جودة) منتجات الشركة للمعايير التي تم تحديدها مسبقا وإكتشاف أي إنحرافات وعدم تطابق، وتصحيح تلك الإنحرافات بما يتناسب مع المعايير المحددة وإكتشاف سبب حدوثها حتى لا تتكرر، كما تعمل تلك الخطوات على تحسين نوعية (جودة) المنتج بما يتناسب مع متطلبات السوق والعمل على تخفيض التكاليف من خلال

التأكد والحذر من عدم تكرار الأخطاء التصنيعية وتقليل شكاوي الزبائن وإعطاء المنتج ميزه تنافسية بين منتجات المنافسين بما يجعله فريد من نوعه أمام الزبائن.

التكاليف النوعية (الجودة):

هي التكاليف التي تتحملها الشركة مقابل تحسين خطوات الرقابة النوعية التي تعمل بدورها على رفع نوعية (جودة) المنتج مما يقابل ذلك التحسين تخفيض للتكاليف الكلية للشركة مع الحفاظ على تميز جودة المنتج.

1-7 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- إقتصرت هذه الدراسة على المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها من الشركات الغذائية والمكلفين بمتابعة نظام رقابة الجودة وتكاليفها وبذلك تتحدد حدود الدراسة المكانية على الشركات الصناعية الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية.

2- أما الحدود الزمانية لهذه الدراسة هي الفصل الأول 2014.

1-8 محددات الدراسة:

1- قلة الدراسات التطبيقية في هذا المجال وخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية مما جعل إمكانية الحصول على معلومات سابقة في مجال الدراسة ضعيف و قليل.

2 – تعد هذه الدراسة من إحدى الدراسات التي تعني بأداء رقابة الجودة التي تمارسها الشركات وبالتحديد الشركات الصناعية الغذائية، ومن ثم فإنه لا يوجد ما يحول دون تعميم نتائج هذه الدراسة

على كافة الجهات المعنية بالرقابة النوعية أو رقابة الجودة كالشركات الصناعية الغذائية سواء في الأردن أو باقي الدول.

3 – صعوبة الحصول على معلومات كمية عن تكاليف الرقابة النوعية من الشركات قيد الدراسة نظرا لسرية تلك المعلومات.

4- رفض معظم الشركات قيد الدراسة التي تم توزيع الإستبيان عليهم الإفصاح عن أسمائهم وذلك حرصاً منهم على المعلومات التي تم الإفصاح عنها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد

يقوم هذا الفصل باستعراض الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وينقسم هذا الفصل إلى قسمين، القسم الأول ويمثل مفهوم النوعية (الجودة)، ومفهوم الجودة المناسبة، وأبعاد الجودة ومستوياتها، والرقابة النوعية (الرقابة على الجودة)، والأهداف النهائية لنظام الرقابة على الجودة، وتكاليف الرقابة النوعية (تكاليف الجودة)، وطرق تخفيض التكاليف، وتحسين النوعية (الجودة) يخفض التكاليف ويزيد الأرباح، والجوده والتكاليف، والقسم الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة.

2- 1 المقدمة:

تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة ولا يمكن الإستغناء عنها أو التقليل من شأنها لأنها مكمل أساسي لجعل وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجية) في الشركة مترابطة وناجحة، حيث أن الرقابة تعني ((بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد أن ما تم مطابق لم خطط له (عاطف، 2009، ص35)).

كما تعمل الرقابة على الكشف عن الأخطاء أو الإنحرافات عن الخطة المرسومة قبل وقوعها ومحاولة تصحيحها وتصويبها بما يتلائم مع الأهداف المرسومة لها (عواد، 2012).

مما سبق نجد أن الرقابة ترتبط إرتباط تام بالوظائف الإدارية الأخرى بل وتعمل على التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للتخطيط. كما استمدت الرقابة أهميتها من التوسع الحاصل في السوق المحلي والعالمي وضخامة رؤوس الأموال المستثمرة في الشركات(عباس، 2008).

مما ذكرنا سابقاً نستنتج أن الرقابة وظيفة إدارية مهمة كما هي باقي الوظائف الإدارية ولا يمكن إستمرار الشركة بنجاح في حال عدم وجودها أو عدم إعطاء هذه الوظيفة حقها (Evans & Lindsay, 2005).

مع الإنفتاح والتطور والتقدم أصبحت الشركات تنافس بعضها ليس فقط محلياً بل عالمياً مما أدى إلى ظهور مشاكل وصعوبات وتحديات جديدة على السوق لم تكن موجودة من قبل ونتيجة ذلك أصبح على الشركات في وقتنا الحالي المنافسة للإستمرار والبقاء ومواكبة مستجدات العصر والتميز بالسلع والخدمات التي تقدمها عن باقي الشركات المنافسة بالسوق(Tapiero, 1996)، مما جعل إدارة الشركات تركز على الرقابة النوعية حيث يمكن القول بأن الرقابة النوعية هي في مضمونها وجوهرها تقوم على نظام رقابي متكامل (الدرادكة والشبلي، 2002)، وذلك لما فيها من قدرات على تحسين مكانة الشركة وتطويرها والإرتقاء بأدائها العام حتى تتمكن الشركة من الصمود في ظل المنافسة الحادة بين الشركات. إن هدف كل شركة هو زيادة الأرباح لديها والمحافظة على نسبة أرباح مرتفعة ولكن ذلك ليس بالأمر السهل حدوثه لأنه حتى يتم ذلك هناك خطوات يجب أن تتبعها الشركة حتى تصل لما تريد، وأهم تلك الخطوات هي: وجود عمليات إدارية وإن هذه العمليات تتكون من عناصر وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

كما أنها يجب أن تراعي طبيعة الصناعة التي تمارسها الشركة إذا ما كانت صناعية أو خدمية والتركيز على الرقابة النوعية وذلك لأهميتها في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. (Goetsch, & Davis, 2006)

ذكر (خليل، 2010) أن الشركات في الماضي كانت تورد المنتجات للزبائن دون التأكد من أنها مطابقة للمواصفات، وفي حال عدم تطابق المنتج للمواصفات كانت الشركة تعمل على حل تلك المشكلة عندما يعيد الزبون المنتج للشركة ولكن هذه الطريقة مكلفة وخاصة عندما أصبح للشركة منافسون يستطيعون توريد منتجات منافسة ومتشابهة مما جعل الشركة تعمل على إجراء تغيير في إدارة عملها. فأصبحت إدارة الشركات تعمل على تحسين جودة منتجاتها ومراقبة المنتجات في المرحلة الأخيرة للإنتاج أي قبل شحن المنتج للزبون، ويشير (بن عيشاوي، 2013) أن مع تقدم الوقت وإزدياد أحجام الشركات وتفرعاتها وحجم إنتاجها ورأس المال المستثمر بها رأت الشركات أنه من الأفضل لها أن تؤسس قسم للجودة في الشركة. وقد حرصت الشركات على وضع معايير للجودة التي تريدها حتى يصبح العاملين أكثر معرفة بجودة المنتج المطلوبة منذ عملية المدخلات والمواد الأولية المستخدمة في تصنيع المنتج إلى العمليات التي تستخدم في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية (مخرجات)، وحتى عند إنتاج تلك المنتجات النهائية فإن الموظف (العامل) سيكون حريص على أن يكون ذلك المنتج يتضمن معايير الجودة المطلوبة من الشركة. مما سبق نستنتج أن الشركات أصبحت أكثر وعيا بتقدم الوقت مع ثبات الهدف الأساسي لجميع الشركات ألا وهو الربحية أي زيادة الأرباح لذلك دائماً ما نرى الشركات تسعى بكافة الطرق المتاحة لتزيد من أرباحها أو تخفيض تكاليفها ولما كانت الجودة إحدى تلك الطرق أبدت الشركات أهمية كبيرة للجودة مما أدى ببعض الشركات إنشاء قسم خاص مسؤول عن الرقابة النوعية أي الرقابة على الجودة (حمود وفاخوري،2001).

2-2 مفهوم النوعية (الجودة):

عندما نتكلم عن الرقابه النوعيه فإننا نتكلم عن ضبط الجودة أو مراقبة الجودة. ويتمثل المفهوم التقليدي للجوده على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتوج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتوج سابقاً. وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج وفقاً لظروفه وموارده واعتباراته الجديدة (الصيرفي، 2003، ص201).

أما المفهوم الحديث للجوده فهو ((مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتوج وبما يتطابق مع ويلبي رغبة وتفضيلات المستهلك)) (الصيرفي، مصدر سابق). وتناول آخرين (عمر 2010، لعويسات 2003 ،.....) مفهوم الجودة والبعض يعد الجودة في المنتج ومنهم من يتناول موضوع الجودة من الناحية الشمولية وبذلك يركز على إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذه الدراسة سوف تركز على الجودة بمعنى النوعية وبشكل خاص نوعية المنتج الملموس وعليه فإن مفهوم الجودة يختلف حسب الجهة التي تقوم بالتعريف وقد أوضحت (بطشون، 1988) أن المنتج يعرف الجودة بأنها مطابقة السلعة للمواصفات أما المستعمل للسلعة فينظر للجودة على أنها إمكانية السلعة على إشباع رغباته وتفضيلاته، كما عرفها (كورتل وكحيلة،2012، ص13) على ((أنها مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة والتي

تعطيه القدرة على تلبية الإحتياجات المعبر عنها أو الضمنية)). يقول (عيشوني، 2007) أن تعاريف الجودة المختلفة قد تقود الشركة الى نتائج عكسية مثل إنتاج منتج بنسبة عالية من العيوب وارتفاع التكاليف، لذلك يرى عيشوني أن من بين مختلف التعاريف المطروحة لمفهوم الجودة، هناك تعريفان ذات أهمية خاصة. ولقد أتفق الباحث مع هذان التعريفان نظرا لشموليتهم وقدرتهم على توضيح تعريف الجودة بما يتناسب مع البحث وهم:

الأول: الجودة هي مجموع الخواص والسمات في المنتج التي تفي بمتطلبات المستهلك وبالتالي إلى رضاه و في هذا الإتجاه تكون الجودة موجهة نحو العائدات بحيث أن رضى المستهلك والزبون عن جودة المنتج تؤدي إلى عائدات ربحية للشركة.

الثاني: الجودة هي التحرر والتخلص من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة التي تؤدي إلى إعادة العمل وأخطاء في العمليات وإرتفاع في شكاوي المستهلكين وعدم رضاهم وفي هذا الإتجاه تكون الجودة موجهة نحو تخفيض التكاليف.

2-3 مفهوم الجودة المناسبة:

ترتبط الجودة بثلاثة عناصر أساسية حتى أن تكون مناسبه ولقد حدد (مخيمر، 1993) تلك العناصر بالآتي:

1-الملاءمة للغرض: لا يمكن وصف الجودة المناسبة بإنها أحسن مستوى متاح أو أقل مستوى ممكن أو المستوى المتوسط في السوق فالعبرة في تحديد مستوى الجودة هو مدى ملائمتها للغرض

الذي خصصت من أجله وذلك في ضوء إعتبارات التكلفة و التوافر فلا يعقل مثلا إستخدام الذهب أو الفضة في صنع الأسلاك الكهربائية طالما أن النحاس أو الحديد يصلح للغرض نفسه.

2-التأمين أو التوافر: يقصد بالتأمين أو التوافر إمكانية الحصول على الجودة المطلوبة بالكيفية المطلوبة و اللازمة للمواجهة المستمرة للإحتياجات وفي المواعيد المحددة ومن أكثر من مصدر فإذا لم تتوافر هذه الشروط فإن تحديد الجودة لا يعتبر مقبولا من حيث التنفيذ.

2- التكلفة: حيث تمثل تكلفة المواد المشتراه عنصرا أساسيا من عناصر تكلفة الإنتاج مما قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على الموقف التنافسي للمنظمة لذا فإن الجودة المناسبة هي التي تأخذ في الإعتبار عنصر التكلفة الأقل طالما لم يؤثر ذلك على النواحي الفنية من حيث الجودة أو كما يسمى النوعية.

2-4 أبعاد الجودة:

كما هو معلوم أن الربحية هو هدف مشترك لكل الشركات وحتى تحقق الشركة أو تصل لهذا الهدف عليها أن تهتم بآراء عملائها وإذا ما أشبع المنتج رغباتهم وحاجاتهم وحدد (إسماعيل، 2006) أبعاد الجودة والتي لها دورٌ كبير بالتأثير على نظرة العميل للمنتج وما إذا كان هو المنتج المناسب له بالآتي:

1- الأداء: يقيم العملاء المنتج على أساس قدرته على أداء وظائف محددة مثل السرعة والحجم و نحوها من الوظائف المحددة.

2- الموثوقية: يعكس هذا البعد مدى قدرة المنتج على أداء الوظائف التي صمم للقيام بها لفترة معقولة من الزمن. فمثلا يتوقع العميل عند شراء سيارة أن تعمل لفتره طويلة – سنتين إلى ثلاث سنوات – دون حدوث أعطال كبيرة.

3- الإستمرارية أو الدوام: يعكس هذا البعد العمر الفعلي للمنتج، إذ ينظر العميل إلى جودة المنتج من زاوية أدائه لفترة طويلة بمستوى مرْض.

4- القابلية للخدمة: يعكس هذا البعد ما بعد البيع أي السرعة وكفاءة توفر الخدمات للمنتج، فعلى سبيل المثال يميل العميل إلى شراء السيارة التي لها وكيل يوفر قطع غيار وصيانة لفترة ما بعد البيع.

5- النواحي الجمالية: يهتم هذا البعد بمظهر وشكل السلعة من حيث اللون والتغليف ونحوها من خصائص المظهر.

6- المزايا الاضافية: يشير هذا البعد إلى خصائص إضافيه تدعم الوظائف الأساسية للمنتج أو الخدمة.

7- الجودة المدركة: يقصد بها سمعة الشركة وخدماتها. وفي أحيانا كثيرة يعتمد العميل في تقييمه للجودة على سمعة المنتج أو الخدمة. فمثلا يفضل العملاء شركة طيران محدده؛ لأنها اشتهرت بانضباطها في المواعيد وجودة خدماتها.

8- المطابقه للمعايير: يقصد بها أن المنتج تم تصنيعه طبقا للمواصفات المحدده لها.

2-5 مستويات الجودة:

يعبر عن جودة منتج ما بمدى توفر مجموعة من الصفات والخصائص التي تتفق مع إستعمال هذا المنتج، وتعد هذه الصفات والخصائص اللغة المشتركة بين المنتج والمستهلك أو بين المنتجين أنفسهم أو بين المستهلكين أنفسهم. وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة يختلف من شخص لآخر إلا أن هناك إتفاق عام على المستويات التي تحدد القبول والرفض: (المسعودي،2010)

1- ردىء الجودة. 2- ضعيف الجودة.

3- مقبول الجودة. 4- جيد في الجودة.

5- جيد جدا في الجودة. 6-ممتاز في الجودة.

ويمكن التعبير عن مستويات الجودة بطرق عدة منها الآتي:

1- الإسم التجاري: وتهدف إلى جذب إهتمام الزبون بما يضمن تكرار هذه الماركة أو الإسم التجاري وكذلك حماية المنتج في مواجهة المنتجات المنافسة وتحقيق إستقرار السعر وتسهيل وتبسيط عملية الترويج.

2- الرتب: وتستعمل هذه الطريقة في تحديد مستوى الجودة لمادة أو سلعة عن طريق مقارنة المواصفات الفعلية بالمعايير المحددة والمتفق عليها. أي أنه إذا توافرت في المادة أو السلعة مجموعة معينة من الصفات والخصائص فإنها تصنف داخل رتبة معينة.

3- الخصائص الكيماوية والطبيعية: إذ يعد مستوى جودة المادة أو السلعة محصلة مواصفات معينة منها الخصائص الطبيعية أو الكيماوية.

4- المعايير التجارية والصناعية: وهي وصف كامل لمستوى الجودة الذي يتمتع به الصنف المطابق للمعايير، وتعمل هذه المعايير على تبسيط عملية التصميم وإجراءات الشراء ومراقبة المخزون وتخفيض التكاليف وسهولة إستعمال السلع.

5- خصائص الأداء: وتقوم على أساس التعبير عن مستوى جودة المادة أو السلعة بتحديد خصائص الأداء للصنف أو السلعة، إذ أن المشتري لا يحدد تركيب السلعة أو مكوناتها وإنما يحدد بدقة خصائص الأداء المطلوبة التي تقوم بها السلعة كالسعة والحمولة.

6- الرسوم الهندسية: وتستعمل للسلع التي تكون لمقاساتها وأبعادها درجة عالية من الأهمية ويكثر إستعمالها في مشاريع الإنشاءات والتشييد والأجزاء الميكانيكية.

7- العينات: ويكتفي المشتري بتقديم عينة إلى المورد والطلب منه التوريد بمستوى الجودة الذي تمثله العينة المرسلة إليه. وتستعمل هذه الطريقة في حالة شراء أصناف خاصة متكررة.

2-6 الرقابة النوعية (الرقابة على الجودة):

تعددت مفاهيم الرقابة على الجودة بأساليب وصيغ متعددة، وقد عرفها (Schroeder,1989) بأنها التحسينات المستمرة للعمليات القائمة، وعرفها (الطائي والعجيلي والحكيم، 2009، ص103) بأنها (مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله وتسجيل بيانات عنه ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد الإختلافات عن المواصفات الموضوعة وبالتالي إستبعاد الوحدات المعيبة والتفكير في أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها).
كما عرف (العبادي والكيلاني، 2001) الرقابة على الجودة بأنها الإجراءات الخاصة بمنع تحقق المنتج المعيب والحفاظ على المستوى النوعي للمنتجات منذ المراحل الأولى للإنتاج، أما (Starr, 1989) يرى أن الرقابة على الجودة هي (عملية فحص ومطابقة المواد الأولية الداخلة في الإنتاج أو المنتجات النهائية ونصف المصنعة أو الأجزاء للمواصفات الموضوعه مسبقاً، بهدف الحصول على المننوج ذو النوعيه المرغوبه، ورفض تلك المواد والمنتجات غير المطابقه للمواصفات والعمل على تصحيح الانحرافات التي تكتشف ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن منع حدوثها ومعالجتها) وقد أتفق الباحث على مفهوم Starr للرقابة على الجودة وذلك لأنه عرف الرقابة على الجودة بوضوح وشمولية، ويتضح من هذه التعاريف أن على الشركة أن تتبع خطوات معينه حتى يكون تصميم نظام الرقابة على الجودة متكامل وحدد (الحسين،2001) تلك الخطوات بالآتي:

1-تحديد النقاط الحرجة أي تحديد أهم المراحل والعمليات التي تحتاج للمراقبة، وغالبا ما تكون أنواع الرقابة الأهم هي:

أ- الرقابة على المواد الأوليه والمستلزمات لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة.

ب- الرقابة على عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وخاصة أثناء المراحل الهامة.

ج- الرقابة على المنتج النهائي وذلك قبل وصوله للمستهلك.

3- تقرير نوع قياسى سيستخدم في نقطة من نقاط الرقابة الحرجة، وعادة ما يوجد خياران: إما أن يبني القياس على المتغيرات مثل الطول، والوزن، والأبعاد وغيرها، أو أن يبني القياس على الخصائص مثل نسبة العيوب في العينة أو عدد العيوب في الوحدة وغيرها.

4- تقرير الكمية التي سيتم فحصها أو مراقبتها وهذه الكمية إما أن تكون شاملة لجميع الوحدات أو عينة من الوحدات، وهناك بعض الصناعات أو الخدمات التي تستلزم مراقبة شاملة لجميع الوحدات، بينما توجد صناعات أخرى لا يمكن، بل يستحيل مراقبتها إلا من خلال العينة.

5- تحديد مسؤولين عن عملية الرقابة، وغالبا ما تكون المسؤولية هي مسؤولية كلا من:

أ- العمال أنفسهم ومراقبين داخليين بنسبة كبيرة.

ب-مراقبين خارجيين ولكن بمسؤوليات أقل.

ويمكن الإعتماد على الزبون نفسه في الرقابة على الجودة سواء في السلعة أو الخدمات الخاصة.

والشكل رقم (2-1) يمثل ويوضح نظام الرقابة على الجودة:

المدخلات	العمليات	المخرجات
- مواصفات تصميم المنتوج.		- الكمية الخاضعة للفحص.
- أهداف الشركة.	- أساليب السيطرة النوعية	- القبول أو الرفض.
- مستلزمات الإنتاج	← عينات القبول، مراقبة الإنتاج. ←	- السماح بالعملية.
(العاملون، المواد، المعدات،		- فحص الأسباب.
أساليب العمل، إلخ...)		

(العبادي والكيلاني، 2001)

ولكن نظام الرقابة على الجودة هو كأي نظام تضعه الشركة يحتاج لخطوات يجب أن تتبعها الشركة حتى يكون النظام فعال ولتصل الشركة لهدفها من تصميم هذا النظام، ولقد حدد (يونس، 1997) أربع خطوات لتحقيق الرقابة على جودة المنتجات وهي:

1- وضع أنماط الجودة: وهي تحديد الجودة المطلوبة من ناحية التكاليف ومن ناحية الأداء بالنسبة للسلعة المنتجة.

2- تقيم نتائج إتباع الأنماط الموضوعة: ومعنى ذلك مقارنة المنتجات المصنوعة بأنماط الجودة المحددة.

3- التصرف: والمقصود به إتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما ينحرف إنتاج السلعة عن حدود الأنماط الموضوعة.

4- التخطيط للقيام بالتحسينات: ويعني ضرورة بذل الجهود المستمرة للتحسين من حيث التكلفة والأداء للسلعة المنتجة.

2-7 الأهداف النهائية لنظام الرقابة على الجودة:

إن كل وظيفة بالشركة لها أهميتها ودورها في تحقيق الهدف من وراء وجودها بالشركة وكذلك الشيء بالنسبة لكل نظام تضعه الشركة فلا بد من هدف وراء ذلك النظام ولقد أوضح (الحسين، 2001) الأهداف النهائية من نظام الرقابة على الجودة كالآتي:

1- تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.

2- تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب الجودة.

3- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب عدم تمتعها بالجودة المطلوبة.

4- تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة وفحص الوحدة الواحدة من المنتج.

كما أشار (الطائي وآخرين، 2009) أن من أهداف نظام الرقابة على الجودة هو تخفيض تكاليف الجودة، كما سيرد لاحقا.

ويتم التأكد من تحقيق هذه الأهداف في نهاية خطة الجودة كما إنه من الضروري تحديث أو تعديل هذه الأهداف باستمرار.

2-8 تكاليف الرقابة النوعية (تكاليف الجودة):

عندما تبدأ الشركات في إقامة الأقسام والدوائر ينبغي عليها التهيؤ لتحمل أرقام عالية من التكاليف التي يجب أن تنفقها الشركات حتى تصل إلى هدفها ولقد عرف (النجار،2007، ص10) التكاليف بأنها ((التضحيات أو المبالغ التي تتكبدها الشركة في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة

أو منفعة أو تحقيق هدف معين، وتقاس بالنقدية المنفقة أو الممتلكات المحولة أو الخدمات المؤداه)). ولكن للتكاليف مفاهيم وأنواع مختلفة تعود إلى نوع صناعة الشركة والدائرة أو القسم الذي يعرفها. وفي هذه الدراسة سوف يركز الباحث على نوع محدد من التكاليف أطلق عليها (حمود و فاخوري، 2001) إسم تكاليف السيطرة النوعية وكما أطلق عليها آخرون مصطلح تكاليف الرقابة النوعية و تكاليف الجودة، أما (Omachonu & Ross, 2004) يروا أن المصطلح الأكثر تحديدا لتكاليف الجودة هو (non–quality) أي (بدون جودة) وذلك دلالة على أن عدم وجود الجودة هي ما يؤدي إلى حدوث التكاليف.

تعتبر تكاليف الجودة هامة جدا لأنها توفر معلومات مالية تساعد المسؤولين بالشركة على إتخاذ قرارات مناسبة لحل مشاكل الجودة(الأهدل، 2009).

عرف (صادق، 2006) تكاليف الجودة بأنها ((تلك التكاليف التي يتم التضحية بها مقابل التقليل أو منع العيوب التي تحدث في المنتج وذلك للرفع من مستوى المنتج وبأقل تكاليف ممكنة وتلبية رضاء العملاء وما يقابلها من منافع)). ويرى (الصيرفي،2006) و

(Pyzdek, 1989) أن لتلك التكاليف ثلاث أنواع رئيسية وهي:

أ- **التكاليف الوقائية:** وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها وتشتمل هذه المجموعة على:

1- تكاليف تخطيط الجودة: وهي تلك التكاليف التي توجه إلى عمليات تطوير وتنفيذ برنامج إدارة الجودة.

2- تكاليف تصميم المنتج: وهي تلك التكاليف التي تهدف إلى تحقيق التصميم الجيد والخالي من العيوب والسهل الإستخدام.

3- تكاليف العمليات: وهي تلك التكاليف التي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة المحددة مسبقا.

4- تكاليف التدريب: وهي تلك التكاليف التي توجه نحو نشر وتعميق الوعي في مجال الجودة وكذلك إعداد البرامج التدريبية لكافة العاملين.

5- تكاليف المعلومات: وهي تلك التكاليف التي توجه نحو زيادة الفعاليات اللازمة إلى تطوير تقارير أداء الجودة والإستفادة منها في التقييم لنظام الرقابة على الجودة.

ب- تكاليف الأداء: وهي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة وهي تشتمل على:

1- تكاليف الفحص: وهي تلك النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام وكذلك المواد تحت التصنيع والمنتجات النهائية.

2- تكاليف معدات وأجهزة الفحص: وهي تلك التكاليف الموجهة نحو شراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص.

3- تكلفة المشغلين: وهي عبارة عن قيمة الأجور التي تدفع إلى القائمين بعمليات الفحص والإختبار للتحقق من مستوى الجودة.

ج- تكلفة المعيب: وهي تلك التكاليف التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له وتشتمل تكلفة المعيب على الأنواع التالية:

1- تكلفة الفشل الداخلي: وهي تلك التكاليف التي تنشأ نتيجة لظهور وحدات معيبة تم إكتشافها خلال العمليه الإنتاجية وهي تشتمل على:

- تكلفة الخردة: وهي المنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها.

- تكلفة الإصلاح: وهي التكاليف التي تظهر كنتيجة لتحديد المسببات التي أدت الى رداءة الجودة.
- تكلفة توقف العملية الانتاجية: وهي التكلفة التي تنشأ كنتيجة للأجور المدفوعة في عمليات تصليح أو ضبط أو تغير المعدات الإنتاجية.
- تكلفة خفض سعر البيع: وهي الخسارة المترتبة على بيع الوحدات رديئة الجودة.

2- تكلفة الفشل الخارجي: وتتمثل هذه التكلفة في خدمات ما بعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لإستلام المستهلك لوحدات المنتج أو الجودة المتدنيه وهي تشتمل على:

- تكلفة إعتراضات المستهلكين: وهي تتمثل في التكاليف الناجمة عن ضياع الوقت في دراسة إعتراضات المستهلكين.
- تكلفة إعادة المنتج: وهي تلك التكاليف الخاصة بعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة الرديئة والتي تم إعادته من قبل المستهلك بغرض الإستبدال.
- تكلفة فقدان المبيعات: وهي تلك التكاليف المترتبة عن عزوف المستهلك عند عملية تكرار الشراء لنفس المنتج.
- تكلفة المسائلة القانونية: وهي تلك التكاليف التي تضطر المنظمة لدفعها للمستهلك كنتيجة للأضرار التي لحقت به نتيجة رداءة جودة المنتج.

أما (محسن والنجار،2009) فقد وضحوا كلف الجودة بطريقة مختلفة حيث قسماها لقسمين رئيسين:

1) الكلف المباشرة للجودة direct quality costs وتصنف الى صنفين:

أ- كلف الضبط(CC)Control Costs وتتضمن:

أولا: كلف الوقاية (pc) prevention costs وتشمل كلف:

1-تخطيط الجودة.Quality Planning

2-مراجعة التصميم الجديد.New Product Review

3-التدريب. Training

4- ضبط العملية. Process Control

5-تحليل البيانات.Data Analysis

6-تقارير الجودة. Quality Reports

ثانيا: كلف التفتيش والتقييم (AC) Appraisal costs وتشمل كلف:

1-فحص المواد.Materials Inspection

2-الفحص والإختبار. Inspection And Test

3-المحافظة على دقة أدوات القياس (المعايره).Tools Calibration

4-تقويم المخزون.Inventory Evaluation

ب-كلف الفشل (FC) Failure Costs وتتضمن:

أولا: كلف الفشل الداخلي (IFC) Internal Failure Costs وتشمل كلف:

1- التالف.Scrap

2- العمل المعاد.Rework

3- إعادة الفحص/الإختبار.Retest

4- التوقفات.Down Time

5- الفقدان.Loss

6- التنسيق.Coordination

ثانيا: كلف الفشل الخارجي (EFC) External Failure Costs وتشمل كلف:

1- تصليح المواد. Repair

2- المواد المعادة. Rejects

3- مصاريف الضمان.Warranty Expenses

4- الحسومات.Discounts

2) الكلف الغير المباشرة للجودة Indirect Quality Costs تشمل الكلف غير الملموسه مثل:

1- فقدان السمعه. Loss Of Reputation

2- عدم رضا الزبون. Customer Dissatisfaction

3- معاناة (تذمر) الزبون.Customer complains

ويوضح الجدول (2-1) مكونات كلف الجودة بتفصيل أكبر:

1- تكاليف الوقاية Prevention Costs	2- تكاليف التقييم Appraisal Costs
1-1 التسويق، الزبون، المستخدم	2-1 تقييم عمليات الشراء
1-1-1 بحوث السوق	2-1-1 فحوصات اختبارات الإستسلام
1-1-2 إدراك الزبون- المستخدم المسوحات/ الطرائق العلمية	2-1-2 أجهزة القياس
1-1-3 العقد/ مراجعة الوثائق	2-1-3 كفاءة منتجات المورد
1-2 المنتوج / الخدمة، تطوير التصميم	2-1-4 فحص المواد لدي المصدر وبرامج الضبط
1-2-1 مراجعة تقدم جودة التصميم	2-2 تقييم العمليات (تصنيعية أو خدمية)
1-2-2 أنشطة دعم التصميم	2-2-1 فحوصات، إختبارات، تدقيقات العمليات المخططة
1-2-3 إختبار كفاءة تصميم المنتوج	عمال الفحص
1-2-4 كفاءة تصميم الخدمة	تدقيق جودة المنتوج أو الخدمة
1-2-5 التجارب والإختبارات الحقلية	مواد الفحص والإختبار
1-3 المشتريات	2-2-2 فحوصات واختبارات التهيئة والإعداد
1-3-1 حصر الموردين	2-2-3 إختبارات خاصة (تصنيع)
1-3-2 تقييم الموردين	2-2-4 مقاييس ضبط العملية
1-3-3 مراجعة بيانات أوامر الشراء	

1-3-4 تخطيط الجودة لدي المورد 1-4 العمليات (تصنيعية أو خدمية) 1-4-1 المصادقة على العمليات 1-4-2 تخطيط جودة العمليات تصميم وتطوير الجودة أجهزة الضبط والقياس 1-4-3 تخطيط جودة دعم العمليات 1-4-4 ثقافة جودة المشغل 1-4-5 ضبط العملية لدي المشغل 1-5 إدارة الجودة 1-5-1 الأجور والرواتب الإدارية 1-5-2 النفقات الإدارية 1-5-3 تخطيط برامج الجودة 1-5-4 تقارير أداء الجودة 1-5-5 ثقافة الجودة 1-5-6 تحسين الجودة 1-5-7 تدقيقات الجودة 1-6 أدوات الوقاية الأخرى	2-2-5 دعم المختبر 2-2-6 أجهزة القياس سماحات الإهتلاك نفقات أجهزة القياس عمال الصيانة والمعايير 2-2-7 المصادقة والشهادات الخارجية 2-3 التقييم الخارجي 2-3-1 تقييم أداء الحقل 2-3-2 تقييمات المنتوج الخاصة 2-3-3 تقييم الخزين والأدوات الإحتياطية 2-4 مراجعة بيانات الفحص والإختبار 2-5 تقييما جودة متنوعة
3- تكاليف الفشل الداخلي	4- الفشل الخارجي.
3-1 فشل تصميم الخدمة أو المنتوج (داخلي) 3-1-1 إجراءات تصحيح المنتوج 3-1-2 العمل المعاد نتيجة تغييرات التصميم 3-1-3 الخردة الناتجة عن تغييرات التصميم 3-1-4 العلاقات وثيقة الصلة بالإنتاج 3-2 فشل عمليات الشراء 3-2-1 التخلص من المواد المشتراه المرفوضة 3-2-2 إستبدال المواد المشتراه	4-1 البحث عن أو التحري عن شكاوي الزبائن وخدمات الزبون المستفيد 4-2 البضاعة المرتجعة 4-3 المرتجعات 4-3-1 الإسترداد 4-4 المطالبة بحق الكفالة أو الضمان 4-5 المعولية 4-6 الجزاءات 4-7 رضا الزبون/ المستخدم

3-2-3 الإجراءات التصحيحية لدي المورد 3-2-4 العمل المعاد على المواد المرفوضة لدى المودر 3-2-5 الخسائر غير المسيطر عليها للمواد 3-3 فشل العمليات (المنتوج أو الخدمة) 3-3-1 فحص المواد واتخاذ الإجراءات التصحيحية التخلص من المواد تحليل مواطن الخلل أو الفشل إسناد عمليات الفحص والتحري إجراءات تصحيح العمليات 3-3-2 العمل المعاد للعمليات والتصليح العمل المعاد التصليح. 3-3-3 إعادة الفحص/ إعادة الإختبار 3-3-4 العمليات الإضافية 3-3-5 الخردة (العمليات) 3-3-6 إنحدار المنتوج أو الخدمة إلى مستوى أدنى 3-3-7 خسائر الفشل الداخلي المتعلقة بالعاملين 3-3-8 أية عوامل فشل داخلي أخرى	4-8 فقدان المبيعات 4-9 صيغ الفشل الخارجي الأخرى

(الحداد، 2009)

2-9 طرق تخفيض التكاليف:

تعد عملية تخفيض التكاليف من أهم العمليات التي تجريها الشركة وذلك لتأثيرها على عائدات الشركة وإمكانية استمرار نجاح الشركة أو حتى فشلها. ويجب أن تكون عملية خفض

التكاليف ضمن منظومة متكاملة من الإجراءات والسياسات الخاصة بالمؤسسة بحيث لا ينظر إلى خفض التكاليف بطريقة منفصلة، بل يجب النظر إلى خفض التكاليف من منظور ايجابي وحكيم، وإشراك جميع أصحاب العلاقة وجميع من هم في موقع المسئولية بالمؤسسة (Goetsch and davis, 2006).

تعمل الشركات الصناعية على تخفيض تكاليفها باستخدام طرق ووسائل عديدة. وذكر (صوان، 2011) أن من أهم الاستراتيجيات الناجحة في خفض تكاليف المؤسسة النظام الشامل السليم من المنظور القصير والاستراتيجي (سرعة في الانجاز – توفير الوقت والجهد والمال – استقرار في الوظائف)، وتنفيذ الاعمال بشكل صحيح وبدون اخطاء من اول مرة (كفاءة الموظف وسلامة التنظيم)، وشراء الاجهزة والمعدات ذات التحمل والجودة والسهولة في استخدامها وصيانتها. كما ذكر (الرحامنة،2011) مدخلين أساسين لتخفيض التكاليف وهم:

1-المدخل التقليدي لتخفيض التكلفة: وهو نظام الرقابة المعيارية عن طريق تحديد الإنحرافات المعياريه وتحليل أسبابها.

2-المداخل الحديثه لطرق تخفيض تكلفة المنتجات: ومن أمثلتها: مدخل نموذج تكلفة المنتج خلال دورة حياته الإجماليه ليكون إطار عمل لإدارة التكاليف والجوده. وضمن هذا الإطار يتم التركيز على الطرق التاليه:

أ- طريقة التكلفة المستهدفه لتخفيض التكاليف

ب-طريقة التحسين المستمر :لتخفيض التكاليف.

ج- تكاليف الجودة لتخفيض تكلفة عدم تطابق الإنتاج مع معايير الجودة، أي تخفيض التالف والإنتاج المعيب للوصول الى إنتاج خال من العيوب.

ويلاحظ أن الطرق الثلاث لتخفيض التكلفة يقابلها دورات حياتية جزئية للمنتج ضمن دورة حياته الإنتاجية كدورة الأبحاث والتطوير والهندسه، ودورة الإنتاج ودورة خدمة ما بعد البيع.

1-التكلفة المستهدفة: تركز على تخفيض التكاليف في دورة الأبحاث والتطوير وهندسة المنتج.

2-التحسين المستمر: تركز على تخفيض التكاليف في دورة الإنتاج.

3-تكلفة الجودة "عدم التطابق":تحسب تكلفة الجودة الرديئة (التالف والوحدات المعيبة وإعادة تصنيع الوحدات المعيبة) في مراحل الإنتاج.

إضافة الي الطرق الثلاث السابقه لتخفيض التكلفة توجد طريقتان تكملان تغطية بقية مجالات التخفيض: - (4) – طريقة تحليل الأنشطه (5) – طريقة إعادة هندسة العمليات.

تعتمد طريقة تحليل الأنشطه، وتعرف بطريقة تحليل القيمه، على مدخل تقسيم أنشطة الشركه إلى أنشطه تضيف قيمه لا يمكن الإستغناء عنها في المدى الطويل دون الإضرار بخدمة المنتج من وجهة نظر المستهلك، وأنشطه لا تضيف قيمه، وتمثل بالتالي فرصه لتخفيض التكلفة باستبعادها كامله أو محاولة تخفيضها إلى ادنى حد ممكن، فهي " عديمة القيمه " ولا تؤثر على خدمة المنتج من وجهة نظر المستهلك.

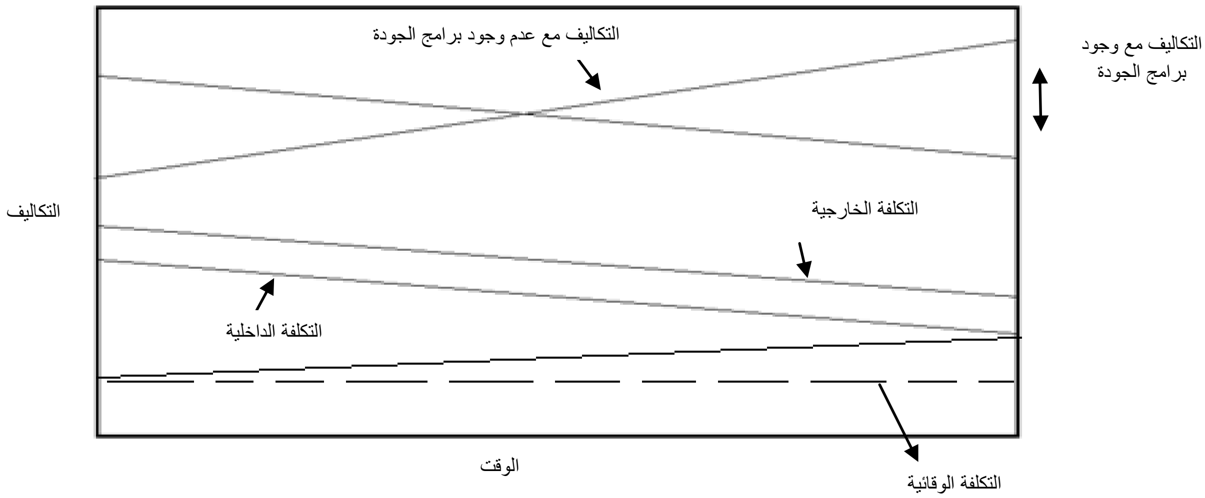
أما الطريقه الخامسه لتخفيض التكلفه فهي طريقة إعادة هندسة العمليات وتتم عن طريق إعادة تصميم تطبيق العمليات الإنتاجيه وخط سيرها وتوزيعها بحيث تخفض تكاليف الأنشطه مثل مناولة المواد واستغلال المساحه.

2-10 تحسين النوعية (الجودة) يخفض التكاليف ويزيد الأرباح:

يتضمن مفهوم النظرة التقليدية أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر وبعد البحث في موضوع تكلفة الجودة تم التوصل إلى أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح

(زيدان، 2010). ووضح (waller, 1999) في الشكل رقم (2) أهمية وجود برامج الجودة كبرامج التدريب، وتعديلات التصميم، ونصب المعدات لكشف العيوب والنواقص وذلك لما لها من أثر في تخفيض التكاليف على المدى البعيد.

الشكل رقم (2–2) برامج الجودة طويلة الأمد تخفض التكاليف

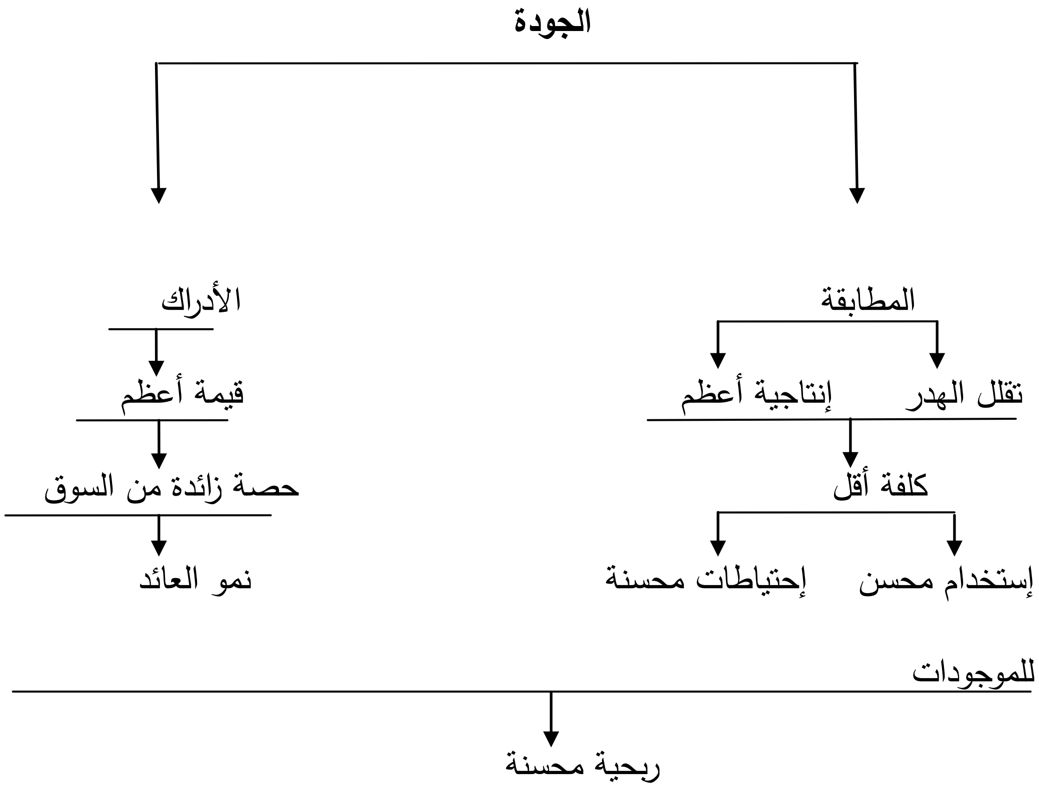


(waller, 1999)

ويتضح من الشكل رقم (2–2) أنه في حال عدم وجود برنامج إدارة الجودة فستفرض تكاليف أضافية ذات صلة بالتصنيع أو الخدمة وهي تنتج عن الأخطاء الداخلية والخارجية ويمثل هذا المنحنى العلوي المسمى "التكاليف عند عدم وجود برامج للجودة"، أما عند توافر برنامج للجودة تأخد التكاليف الداخلية والخارجية بالتضاؤل، كما هو مبين في المنحنى ذو العنوان "التكاليف مع وجود برنامج للجودة" وعلى العكس من ذلك فإن تكاليف الوقاية والرقابة ستنخفض عندما يكون الأفراد في إدارة أنظمة الوقاية والرقابة "التقييم" وتكون النتيجة النهائية هي أن التكاليف الأضافية ستكون منخفضة من حالة عدم وجود برنامج للجودة كما مبين في الإختلاف بين العامودين في المنحنى.

مما ذكرناه سابقا نرى مدى أهمية الجودة للشركة ودورها الأساسي لجعل الشركة رائدة في صناعتها متميزة في سلعها، لذلك كان على الشركات أن تبحث في تحسين جودة منتجاتها والتأكد من أن الأرباح سوف ترتفع كلما تحسنت النوعية أي الجودة. ووضح(جورج ويمرركيرتش، 1998) في الشكل (3) أن النوعية المطابقة (التي تفي بمتطلبات الزبون) والنوعية المتفوقة (المتخطية لمتطلبات الزبون) تحسن الربحية من خلال تخفيض التكاليف والحصة الزائدة.

الشكل رقم (2–3): كيف تسهم الجودة في الربحية.



(جورج ويمرركيرتش، 1998)

مما سبق نرى أن إنقاص الهدر وزيادة الإنتاجية هي المنتوج الطبيعي المرافق للعمليات النظامية لتحسين الجودة فالهدر الأقل والإنتاجية الأعلى تقلل التكاليف وهو ما يحسن الإحتياطي والموجودات. أما بالنسبة للنوعية أو الجودة المتفوقة والتي يقصد بها أن تكون المنتجات والخدمات

تتخطى متطلبات الزبون مما يجعل المنتج ذو قيمة أكبر للمستهلكين مقابل بضائع وخدمات المنافسين وذلك يؤدي الى عدد أكبر من المشترين لمثل تلك النوعية مما يزيد المبيعات وينمي العائدات ويقودنا ذلك إلى تحسين الربحية. كما أشار (مصطفى، 2005) إلى المخاطر العديدة التي تتحملها الشركة المنتجة (كمورد) والمخاطر التي يتحملها العملاء نتيجة لإنخفاض جودة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، مما أصبح من الهام جدا البحث عن الوسائل التي تعمل على تحسين الجودة والعمل على تطبيقها وذلك لتمتلك الشركة موقع تنافسي قوي في مجال الصناعة الذي تديره ولتحافظ على مكانتها بين الشركات المنافسة لها، ولقد عدد (عمر، 2010) الوسائل التي تستخدم لتحسين النوعية أو الجوده بالآتي:

1-التدقيق الداخلي:

يتطلب نظام ادارة الجودة ضرورة قيام المؤسسة في أعمال التدقيق الداخلي للتأكد من مدى الإلتزام بنظام إدارة الجودة ومدى ملائمته وفاعليته. ويعتبر التدقيق إلزاميا وعاملا مساعدا لتطوير نظام إدارة الجودة.

2-الفحص بأخذ العينات:

يعتبر احد الأساليب المستخدمة في الضبط الإحصائي للجودة ويهدف إلى ضبط جودة المنتج عن طريق أخذ عينة من الدفعة.

3-الضبط الإحصائي للعمليات:

يعتبر أحد الأساليب المستخدمة في الضبط الإحصائي للجودة ويهدف إلى تحسين المنتج عن طريق ضبط التغيرات الحاصلة في العمليات الانتاجية.

4-تحليل تكاليف الجودة:

وهي التكاليف التي يمكن التحكم بها وهي:

أ–التكاليف الوقائية: مثل تكاليف إقامة نظام ادارة للجوده.

ب–تكاليف الفحص والإختبار والمعايرة.

ج–تكاليف الفشل الداخلي والخارجي الناجمة عن إعادة التشغيل والفحص والمرفوضات الناجمة عن إصلاح العيوب للزبون وغيرها.

5–التأهيل المستمر:

هو لجوء المؤسسة إلى تدريب وتأهيل العاملين لديها طيلة فترة إستخدامهم.

6–أساليب حل المشاكل:

هو أحد الطرق الناجحة لمعالجة العيوب باستخدام الأدوات السبع.

7–السينات الخمس5s :

هو برنامج الخمس خطوات لتنظيم حالة العمل وهي التصفية sorting والترتيب set in order والتنظيف systematic cleaning والتقييسstandardize والتدريبsustain,self-discipline. يساعد هذا البرنامج على تكوين بيئة أفضل كما يتضمن إنتاج منتجات ذات جودة كما يحافظ على سلامة العاملين.

8–قياس المستوى:

هي طريقه للمقارنة المستمرة للعمليات في المؤسسة مع ما هو الأفضل منها لدى الآخرين وذلك بهدف وضع الأهداف لها وتحسين العمليات فيها.

9–توزيع وظائف الجودة:

هي طريقة تساعد المؤسسة على تحديد حاجات الزبون وإيصال هذه المعلومات إلى كافة الأقسام المعنية لديها.

10–الادارة الشاملة للجودة:

هي ادارة الجودة في كافة أقسام المؤسسة وباستمرار. ومن الضروري أن تخطط الشركات لتحسين أنظمة الجودة لديها باستخدام ما يناسبها من وسائل التحسين الواردة في الاستبيان وغيرها.

وهذا يتطلب إتباع العاملين لديها لدورات تأهيل في هذه المواضيع تساعدهم على فهم وسائل التحسين وأدواته وكيفية تطبيقها. ومن الضروري أيضا حساب تكاليف الجودة، مما يساعد في التعرف على العيوب التي تظهر في الإنتاج وإيجاد الطرق المناسبة لمنعها.

وضح (العزاوي، 2005) أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية، كما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي وهذا يعني تقليل التكاليف وبالتالي تؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى زيادة الربحية، ويؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك مما يزيد الحصة السوقية والذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد، كما أن تحسين الجودة يعمل على تحسين كفاءة استغلال الموارد وبالتالي تحسين المركز التنافسي للشركة. مما سبق تبرز أهمية الجودة من خلال تأثيرها وصلتها بالمستهلك وإشباع حاجاته وصلتها بالمنتج وقدرته على التميز في السوق، وأثرها على الإنتاجية.

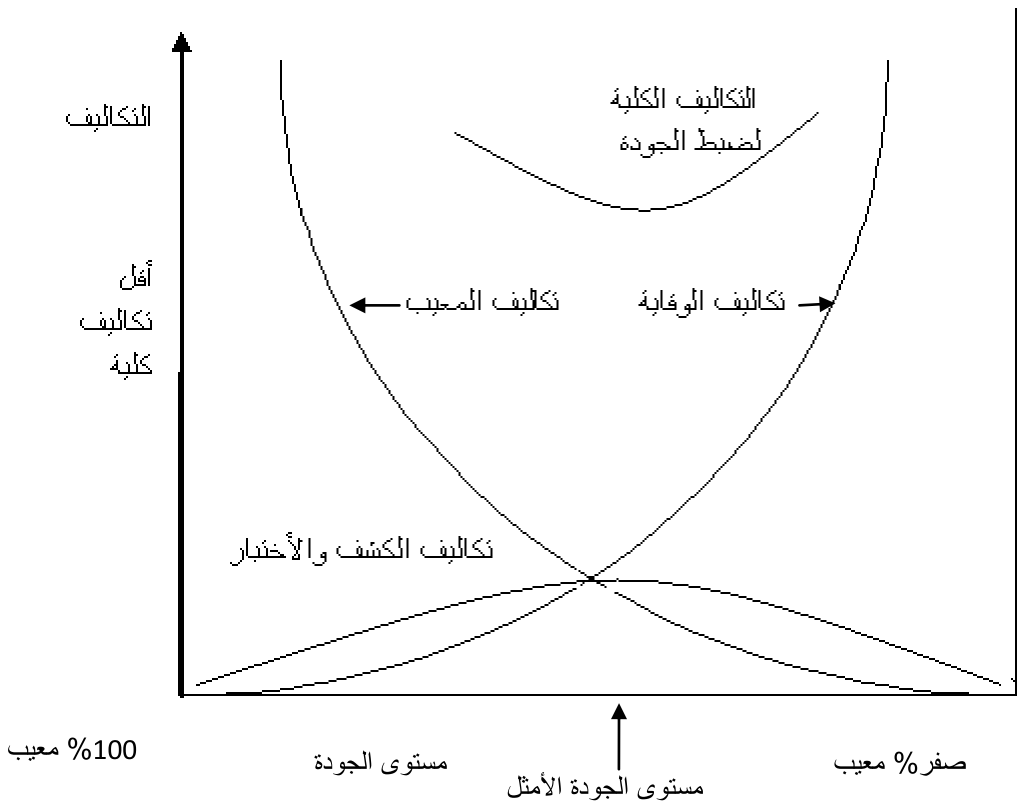
2-11الجوده والتكاليف:

تؤدي الجودة الرديئة الى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وغيرها(الطائي والعجيلي والحكيم،مصدر سابق)، وكلما ابتعدت الخصائص المتحققة عن قيمة الهدف إزدادت الكلف الغير مرغوب بها وذلك لإبتعاد المنتج عن المتطلبات الأساس للمستهلك (Tapiero,1996).

يمكن رفع مستوى الجودة عن طريق نوع المواد الخام المستعمله، أو مستوى التكنولوجيا، أو مستوى مهارة العمال المطلوبه، أو الوقت اللازم للإنتاج، أو نوع الآلات المستخدمه، أو نظام الفحص ولكن ذلك من شأنه أيضا أن يرفع من تكلفة الإنتاج لذلك إن قرار تحديد مستوى الجودة يتطلب دراسة كمية للعلاقه بين التكاليف التي تحملها المؤسسه ومستوى الجودة المطلوبة حتى تتفادى الشركة ارتفاع الجودة عن المستوى الأمثل لها مما يزيد التكاليف بدلا من إنقاصها، بل وحتى لتتفادى الشركة انخفاض مستوى الجودة عن المستوى الأمثل لها مما يؤدي إلى زيادة التكاليف المترتبه عن انخفاض مستوى جودة المنتج (الدرادكة والشبلي، 2011).

ووضح (عبد العزيز،1999) بالشكل رقم (4) العلاقة بين مستوى جودة المنتج وكل من تكلفة الإنتاج وتكلفة انخفاض مستوى الجودة، والعلاقة بين الجودة وتكاليف الجودة وهي التكاليف الوقائية وتكاليف الأداء وتكاليف المعيب وقد تم شرحهم فيما سبق. أما التكاليف الكلية فتتمثل في مجموع التكاليف الثلاثة:

الشكل رقم(2-4):العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الجودة



(عبدالعزيز،1999)

من الشكل السابق نجد أن قيمة التكاليف الكلية تكون عالية جدا عندما يكون مستوى الجودة منخفض. وذلك بالطبع نتيجة لزيادة تكاليف المعيب. ويبدأ منحنى التكاليف الكلية في الإنخفاض كلما ارتفع مستوى الجودة (انخفضت نسبة المعيب) حتى تصل قيمة التكاليف الكلية الى أدنى قيمة لها (أقل تكاليف كلية). ويكون مستوى الجودة المناظرة لهذه التكاليف هو المستوى الأمثل للجودة وذلك لأن التكاليف سوف تزداد مرة أخرى اذا ارتفع مستوى الجودة عن هذا المستوى الأمثل.مما تقدم يتضح أن الوصول الى الجودة العالية يتسبب في تحمل الشركة تكاليف عالية...وكذلك الجودة المنخفضة تسبب في تكاليف عالية أيضا. ولكن الجودة المثالية والتي تقع بين الأثنين هي التي تتحقق بأقل قيمة من التكاليف. لذلك تعتبر الجودة المثالية optimum quality هي الهدف الذي يجب أن يسعى المصنع للوصول اليه.

2-12 الدراسات السابقة

2-12-2 الدراسات باللغة العربية

- **دراسة (الشامي، 2003)، بعنوان: تحليل إتجاهات إدارات مصانع الأغذية الأردنية نحوتبني نظم إدارة الجودة ونظرتها لتكاليف وفوائد هذه النظم.**

هدفت هذه الدراسه إلى معرفة اتجاهات إدارة مصانع الأغذيه الأردنيه ودوائر الإنتاج نحو تبني المواصفات الدولية لإدارة وضمان الجودة، ومعرفة الاتجاهات نحو منافع وتكاليف تطبيق المواصفات الدولية لإدارة وضمان الجودة . وقد استندت هذه الدراسة على بيانات أولية وجمعت عينة الدراسه من 123 مصنعاً من المصانع الغذائية التي يزيد عدد عمالها عن 20 عاملاً ، وتم الحصول على بيانات 80 مصنعاً ، وبذلك كانت نسبة الاستجابه 65% . وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والإختبارات المعلمية وغير المعلمية في ضوء التوزيع الطبيعي للمتغيرات وتجانس التباين للتوزيعات .

أظهرت نتائج الدراسة أن المصانع الغذائية الاردنيه تميل إلى تطبيق المواصفات الدولية لإدارة وضمان الجودة. وقد وجد أن الإتجاهات كانت مرتفعة لدى المصانع التي لديها حجم رأس مال أكبر، والتي لديها نشاطات تصدير أو بحث وتطوير وتلك التي تستخدم الحاسوب في الإدارة والإنتاج.

بينت الدراسة أن الفوائد المتحققة من تطبيق شهادة الأيزو كانت إيجابية بالرغم من أنها أقل من توقعات وطموحات إدارة المصانع . وتتركز هذه الفوائد على تطوير الإدارة الداخلية في مجالات مثل الضبط الإداري وتحسين عملية الإنتاج . ولم يكن للفوائد الخارجية للحصول على شهادة الأيزو أثر كبير في زيادة المبيعات أو التصدير أو تقليل التكاليف وزيادة الربحية .

أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز التوجه نحو تبني المواصفات الدولية لإدارة وضمان الجودة وتوسيع الدراسات في هذا المجال وزيادة الوعي لدى المستهلكين والمنتجين للأهداف التي يمكن تحقيقها عند تبني المواصفات الإدارية لإدارة وضمان الجودة، وأوصت الدراسة بالعمل على التركيز على إدارة التكاليف بشكل يضمن تقليل تكاليف الجودة وزيادة الإستثمار في الموارد البشرية من خلال زيادة التدريب وتعزيز دور ومشاركة العاملين في تطبيق نظم الجودة والتطوير المستمر لعملية الإنتاج لرفع كفاءة العاملين ومستوى الجودة.

- دراسة (حمودي والنعيمي،2007)، بعنوان: دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، بحث تطبيقي في الشركة العامة للزيوت النباتية.

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية اعداد موازنة كلف الجودة بالإعتماد على المؤشرات العلمية ومن ثم مقارنتها بتكاليف الجودة الفعلية لتحديد الإنحرافات بغاية تحديد أسبابها ومعالجتها لأغراض تنفيذ معايير الجودة العالمية. وقد اختار الباحث مصنع المأمون التابع للشركة العامه للزيوت النباتية كعينه للدراسه، وتوصلت الدراسه الى أن هناك ضعف في دور المعلومات المحاسبيه المستخدمه لأغراض الجودة الشامله للشركة عينة البحث لأن الشركة تعد جداول الموازنات التخطيطية بصورة إجماليه ولا تغطي كل نشاط الشركة وتبين أيضا أن هناك ضعف بالخبره من الإدارة العليا والموظفين بالشركة بمفهوم وأهمية كلف الجودة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظام موازنات تخطيطه أكثر شموليه وكفاءه لتحقيق أهداف الشركة في توفير وتنسيق الجهود والاستخدام الأمثل للموارد المتاحه والبحث عن الانحرافات بين المخطط والفعلي، وعلى الشركة أن تعتمد على سياسة واضحه ومبرمجة في وضع تقديرات لموازنة كلف الجودة بالاعتماد على المؤشرات العلمية المدروسة والدقيقة وعلى الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعيه باعتباره أعلى جهة مسوؤله عن النوعية في

القطر بإصدار نشرات خاصة بنسب كلف الجودة العالمية مرافقة المواصفات النوعية التي يصدرها هذا الجهاز والصناعات المختلفة وفتح دورات ودراسات في الشركة لتوطير كفاءه كوادرها بما يحقق أهداف الشركة.

- دراسة (عطوي، 2008)، بعنوان: دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف.

هدفت الدراسة إلى البحث عن المركبات الجوهرية للتكلفة المستهدفة وإعطاء فكرة عامة عن هذا الأسلوب وكيفية تطبيقه، وإثبات إمكانية استعمالها كأداة فعالة لإدارة التكاليف وأنه يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية من تطبيقها لهذا الأسلوب، وإبراز تحليل القيمة كأداة مدعمة لتخفيض تكاليف المنتج.

إعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداه لجمع البيانات المطلوبة.

توصلت الدراسه إلى نتائج كان أهمها: إختلاف البيئة الإقتصادية التي تنشط فيها المؤسسات في خصائصها وسماتها فرض متغيرات تنافسية وأصبحت المؤسسات مطالبة بإنتاج منتجات متجددة، ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة، تم الإنتقال من تغطية ارتفاع التكلفة بزيادة الأسعار ليصبح السعر هو الذي يفرض التكلفة.

هذه المعطيات الجديدة للبيئة الإقتصادية جعلت أنظمة التكاليف التقليدية لا تتلاءم معها وفرضت الحاجة إلى الإهتمام بتطوير أنظمة تكاليف حديثة تشدد على جمع وتسجيل معلومات مالية وغير مالية.

إسلوب التكلفة المستهدفة ليس مجرد تقنية لحساب التكلفة وإنما نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية للتكاليف والأرباح يأخذ بعين الإعتبار ظروف السوق من حيث تحديد السعر التنافسي ومتطلبات العملاء وتحديد خصائص المنتج وإستراتيجية المؤسسة بالنسبة للأرباح المراد تحقيقها لتحديد هامش الربح المرغوب عند تحديد التكلفة المستهدفة. وبناء على التكلفة المستهدفة التي يتم تحديدها يتم تخفيض التكلفة المقدرة لإمتصاص الفرق الموجود بينها وبين التكلفة المستهدفة، وأخيرا يمكن إستعمال التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بشكل متكامل لتخفيض تكلفة المنتج.

- دراسة (الشايع، 2009) بعنوان: دور هندسة القيمة في تخفيض كلف النوعيه وتحسين نوعية المنتجات: بالتطبيق على شركة الفداء العامة / مصنع تموز.

يكمن هدف هذه الدراسة في إبراز دور هندسة القيمة في تخفيض كلف النوعية من خلال تحليل الأداء الوظيفي واستبعاد الوظائف غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنتج وبالشكل الذي لا ينعكس على تحسين نوعية المنتج، وذلك من خلال التطبيق في شركة الفداء العامة / مصنع تموز، وتوصلت إلى نتائج وأهمها أن القيمة هي أقل تكلفة ممكنة للحصول على أفضل آداء وظيفي ممكن وأعلى جودة ممكنة، ترتكز القيمة على ثلاث عناصر وهي الأداء الوظيفي والنوعية والكلفة، أما هندسة القيمة فهي تقنية أو اسلوب يتم تنفيذها من خلال جهد جماعي منظم الهدف منها هو الحصول على أفضل آداء بأقل كلفة، من خلال تحليل الوظائف ثم العمل على خلق وابتكار بدائل لتؤدي تلك الوظائف مع الحفاظ على مستوى الجودة والنوعية والعمل على تحسينه. وأوصت الدراسة بضرورة السعي إلى نشر مفهوم هندسة القيمة ومنهج القيمة في القطاعين العام والخاص لما لها من فوائد في المجالين، وحث الإداريين وذوي الاختصاصات الهندسية والصناعيه والإدارية على

الحصول على شهادات معتمده في مجال هندسة القيمة، كما أوصت على ضرورة إيجاد نظام تكاليف قوي لكونه الأساس لإيجاد نظام لاحستاب كلف النوعية.

- دراسة (اليامور، 2009) بعنوان: تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيود السداسي في مواجهة العيوب: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل.

هدفت الدراسة التي استخدمت منهج دراسة الحالة إلى تحديد مفهوم واضح لمنهج الحيود السداسي والوفورات المالية المتحققة جراء استخدام هذا المنهج في مواجهة العيوب، توضيح أثر إستخدام منهج الحيود السداسي على كلف الجودة الرديئة والعلاقة بين مستوى الإنحراف المعياري وكلف الجودة، وتوصلت إلى نتائج أهمها أن الجودة الرديئة تحدث لسببين الأول هو عدم حدوث تطابق بين توقعات المستهلكين ومواصفات التصميم والثاني عدم حدوث تطابق بين مواصفات التصميم والنتائج الفعلية.

كما توصلت الدراسة إلى أنه تعتبر الشركات التي تركز على فحص الجودة أكثر من تصميمها من الشركات التي لا تولي إهتماما بالجودة وهذا الأمر يؤدي إلى تحمل المنشأة تكاليف عالية للجودة الرديئة، أما المنشآت التي تركز على ضمان الجودة وتصميمها فإنها تتحمل بتكاليف جودة أقل، وتوصلت أيضا إلى أن الحيود السداسي هو منهجية منتظمة تعتمد على مجموعة من الخطوات تعمل على تقليل الإنحرافات وتحسين العمليات الإنتاجية من خلال إستمرار ضبط وتعديل سير العمليات بما يتوافق مع المواصفات الموضوعة، وتوصلت أيضا إلى أن منهج الحيود السداسي يتفق مع المدخل الحديث في الجودة الذي يقوم على فلسفة التحسين المستمر في الجودة وأن تطبيقه يتطلب زيادة في كلف المنع بسبب التصميم الجيد للمنتج وإستخدام الوسائل الإحصائية للرقابة على

العمليات ومنع حدوث أخطاء في العمل لضمان الجودة ولذلك يعتبر تخفيض كلف الجودة الرديئة من أهم المنافع المالية المتحققة جراء تطبيق هذا المنهج.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة المعمل باستخدام بعض الأدوات والوسائل الإحصائية للرقابة على الجودة لما لهذه الأدوات من دور كبير في إكتشاف مواطن الإنحرافات والإختلافات في الإنتاج والبحث عن أسبابها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

- **دراسة (ياسين، 2010) بعنوان: قياس تكلفة الجودة اعتماداً على نظم التكاليف الحديثة وأثره على عملية إتخاذ القرار في المنشآت الصناعية.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفهوم الواسع للجودة وتتبع وقياس الآثار المالية للأنشطة الهادفة لتحقيق الجودة بعد أن أصبحت الجودة من أكثر القضايا التي تشغل الإهتمام ، كما هدفت إلى التوجة إلى مفهوم محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية لوضع إطار فكري وعملي للمحاسبة عن تكاليف الجودة، الأمر الذي أكسب موضوع المحاسبة عن تكاليف الجودة إهتماماً في الكتابات الحديثة خصوصاً بعد إنتشار مفهوم إدارة الجوده الشاملة.

ناقش هذا البحث مشكلة عدم وجود نظام تكاليف خاص بالمحاسبة والتقرير عن تكاليف الجودة في المنشآت الصناعية السورية ، فهدف إلى دراسة الأسس العلمية والعملية لقياس وتحليل تكاليف الجودة وتوضيح العلاقة بين نظم التكاليف المطبقه وقياس تكاليف الجودة للتعرف على مواطن الضعف والقوة في عملية قياس تكاليف الجودة من أجل بيان أهمية التقرير عن معلومات تكاليف الجوده في عملية إتخاذ قرارات التحسين.

لقد توصل البحث إلى ان حصول المنشآت الصناعية في سوريا على شهادات الجوده غير في شكل الأداء الظاهري وليس في جوهر وظيفة الجودة.

أكد البحث على ضرورة تطبيق الإطار المقترح للتجميع والتقرير عن تكاليف الجوده في المنشآت الصناعية السورية وإجراء دراسات لاحقه معمقه لاختبار هذا الإطار اعتماداً على بيانات أكثر شمولية وتنوعاً بهدف تعميم النتائج .

- **دراسة (غدير، 2012) بعنوان: تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية.**

هدف هذا البحث إلى دراسة التأثير بين محاسبة تكاليف الجودة (الوقاية، والتقييم، والفشل الداخلي، والفشل الخارجي)، وتوضيح مدى أهمية محاسبة تكاليف الجودة في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية. وتم اختبار نموذج وفرضيات البحث في سبع منظمات صناعية هي: (معمل اسمنت الكوفه الجديد / معمل اسمنت النجف الأشرف القديم / معمل الألبسة الرجاليه في النجف الأشرف / معمل الصناعات المطاطيه في النجف الأشرف / معمل الصناعات الجلدية في الكوفه / الشركة العامه لصناعة السيارات في الإسكندرية / الشركة العامة للصناعات المطاطيه في الديوانيه). وشملت عينة البحث (176 مستجيبا) من مجتمع البحث لتشمل العاملين في مستويات الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والشعب الهندسية والمحاسبيه والسيطرة النوعية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إفتقار جميع المنظمات الصناعية قيد البحث إلى تصنيف معتمد لتكاليف الجودة.

ويجهل العديد من المتخصصين من العاملين في أقسام السيطرة النوعية والمحاسبين مضامين التصنيف التقليدي لتكاليف الجودة، بل إن العديد منها تهمل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

وإن تركيز المنظمات الصناعيه قيد البحث على الجودة بوصفها الميزة التنافسية الأهم في أولوياتها لن يحقق أهدافها إن لم تول تكاليف الجودة اهتماما مماثلا.

وقد حققت تكاليف الجودة مجتمعه تفسيرا معنويا لقدرة المنظمات الصناعيه قيد البحث في توطير الميزة التنافسيه وبنائها.

وأوصت الدراسة على حث الباحثين والممارسين على إعادة اختبار دور متغيرات محاسبة تكاليف الجودة في نجاح وتحقيق الميزة التنافسيه خارج تصنيف (PAF) الذي يواجه انتقادات عده لعدم قدرته على تعقب تكاليف الجودة، وأن تتبنى الجهات الرقابية العليا سواء على المستوى المحلي والدولي تشريعا يلزم المنظمات القطاع العام كافه والخاصه بتطوير نظام معلومات محاسبيه خاص بالجودة، وإن تطلب ذلك ادراجها في النظام المحاسبي الموحد، وأن تسعى المنظمات الصناعيه المبحوثه إلى ترسيخ ثقافة الجودة عند المصدر وعمل ماهو صحيح منذ البداية والتركيز على تكاليف الوقاية والمنع لتجنب حصول المعيب.

- **دراسة (كاظم و عبد الوهاب،2013) بعنوان: تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في الوحدة الإقتصادية وأثرهما في تكوين الميزة التنافسيه وزيادة الحصة السوقية ومن ثم زيادة أرباح تلك الوحدة، كما هدفت إلى التعريف بعناصر تكاليف الجودة المنظورة وغير المنظورة، وبيان أثر تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

إعتمدت الشركة الدراسة النظريه والتحليلة على عينة البحث وهي الشركة العامة للصناعات النسيجيه / حلة، الشركة العامة للصناعات الصوفية / الكاظمية، الشركة العامة للصناعات القطنيه / الكاظمية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن للجودة أهمية استراتيجية على صعيد الشركة والزبون لأنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسيه التي تحدد حجم الطلب على المنتج، وتعزز سمعة الشركة لأنها خير سلاح في التنافس مع الشركات الأخرى ولها الدور الفاعل في بناء القدرة التنافسية، والحصول على حصه سوقية فضلاً عن دورها في جذب الزبون وزيادة ولاءه للمنتج والشركة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر الوعي بين الإدارة والعاملين عن الجودة عن طريق الدورات والمنشورات، وضرورة العمل على تحديد وقياس تكاليف الجودة بصورة دقيقه لأنها تعتبر جزءا من إجمالي التكاليف وذلك من خلال تصنيفها إلى كلف منع وتقييم وفشل داخلي وفشل خارجي، والتركيز على العوامل الأساسية للنجاح وهي التكلفة والجودة والوقت والمرونه والإبداع والتي ينعكس تأثيرها في تحقيق رضا الزبون وهذا يتحقق من خلال استعمال أساليب إداريه جديده تتمثل بالتحسين المستمر لبيئة وعمليات الشركات الثلاثه إضافه إلى تطبيق برامج إدارة الجودة.

2-12-2 الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة (Rapley, 1999) بعنوان:

Quality costing: A study of Manufacturing Organization.

تناولت هذه الدراسة تكاليف الجودة في الشركات الصناعية، كما هدفت إلى تقديم رؤية في صعوبات تطبيق مدخل "تكاليف الجودة"في منطقة شمال شرق انجلترا، وكيف يتأثر هذا بحجم الصناعة وبالنوع والأسلوب الذي استخدمت فيه تكاليف الجودة، حيث سلطت الضوء على كيفية استخدام مدخل "تكاليف الجودة" وعلاقته بحجم الشركة ونوع الصناعة وصعوبة نظام إدارة الجودة الموجودة في الشركات الصناعية، وكيفية الحصول على المنفعة القصوى من إستخدام تكاليف الجودة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها تسليط الضوء على عدد من النقاط المهمة المتعلقة بتكاليف الجودة في الصناعة الإنتاجية في عملية التحول النموذجي للإدارة من الطرق التقليدية إلى الطرق المبنية على رضا الزبون.

كما توصلت الدراسة إلى وجود توجهاً واضحاً للإستخدام المتزايد لتكاليف الجودة حيث أصبحت مرحلة إدارة الجودة أكثر تطوراً، وهناك تزايداً أولياً في أخذ تكاليف الفشل الخارجي والمعاينة بعين الاعتبار، ثم هناك اهتماماً متزايد بتكاليف الوقاية وتخفيض درجة التفتيش في المرحلة النهائية من إدارة الجودة الشاملة، أوصت الدراسة بضرورة الإطلاع على التجارب الناجحة في التعامل مع صعوبات تطبيق تكاليف الجودة لتعزيز تطبيقها.

- دراسة (Williams, 2000) بعنوان: Quality Costing

تناولت هذه الدراسة مفهوم تكاليف الجودة وتعقب التطور التاريخي لهذا المدخل،حيث اعتمدت على المؤلفات المنشورة لتكاليف الجودة، وأشارت هذه الدراسة إلى أن تكاليف الجودة للشركة تتراوح من 5 إلى 25% من إجمالي حركة المبيعات السنوية للشركة، وتتوقف هذه التكاليف على نوع الصناعة وموقع العمل أو الخدمة وعلى النظرة التي تأخذها المنظمة فيما يتعلق بتكاليف الجودة والمدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ومقدار ممارسة التحسين المستمر في المنطقة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أمور جوهرية أهمها:

- إن الميزة الملفتة للنظر على الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع تكاليف الجودة هي انشغالها في تصنيف تكاليف الجودة إلى وقاية وتقييم وفشل وإهتمامها بشكل أقل فيما يتعلق بالموردين أو التكاليف المتعلقة بإرضاء المستهلكين.
- هناك الكثير من المؤلفات والدراسات مليئة بالأرقام حول تكاليف الجودة الكثير منها وهمي. فبعض المؤلفات ربما تستخدم رموزاً حقيقية تحت أسماء شركات وهمية. ويجب ملاحظة أن الكثير مما كتب عن تكاليف الجودة هو ذو طبيعة نوعية (كيفية). وإن هذه البيانات الكيفية تبقى غير مؤهلة مع بعض الاستثناءات.
- إن الإدارة اعتمدت خلال العقد الأخير أنظمة محاسبية تشتمل على تطبيقات أوسع لتكاليف الجودة.
- إن مدخل" تكاليف الجودة" مدخل فعال سوف يثبت أهميتة في الأيام القادمة.

- درا سة (Suhansa، 2006) بعنوان:

Factors , Measures, and problems of Quality Costs Program Implementation in the Manufacturing Environment

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد العوامل الأساسية والمقاييس التي تساعد في نجاح تطبيق مدخل "تكاليف الجودة" في البيئة التصنيعية.
- تحديد صعوبات التنفيذ في المنشآت الصناعية.
- تحديد أي صنف من الأصناف الأربعة لتكاليف الجودة (وقاية، تقييم، فشل داخلي، فشل خارجي) له الأولوية من أجل تخفيض تكاليف الجودة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العوامل الأساسية التي تساعد على إنجاح برامج تكاليف الجودة كانت دعم الإدارة والتطبيق الفعال لمدخل " تكاليف الجودة" بالإضافة إلى التعاون بين الأقسام وإستيعاب مفاهيم تكاليف الجودة.

- دراسة (Murugan, & Kanagi، 2011) بعنوان:

The Implementation of Cost of Quality (COQ) Reporting System in Malaysian Manufacturing Companies: Difficulties Encountered and Benefits Acquired.

تناولت هذه الدراسة الصعوبات التي واجهت تطبيق مداخل " تكاليف الجودة" في الشركات الصناعية الماليزية، بالإضافة إلى المنافع المكتسبة من هذا التطبيق.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إن نقص البيانات أو صعوبة جمع البيانات ونقص التعاون بين الأقسام، كما أن عدم وضوح وفهم مبادىء " تكاليف الجودة " تعتبر من الصعوبات الكبيرة التي حددت أثناء إعداد تقرير تكاليف الجودة.
- عجز النظام المحاسبي الموجود على تصنيف البيانات بما يتلائم وقياس تكاليف الجودة.
- هناك منافع من تطبيق هذا المدخل في هذه المنشآت كالتحسينات في جودة المنتج وتخفيض في التكلفة وفي معدل فشل الشركة، وهذا بطبيعة الحال سيساعد الشركات الماليزية وخاصة الصناعية إلى تحقيق مستويات عالية لرضى الزبائن بالإضافة لبقاءها ضمن المنافسة رغم صعوبة هذه المنافسة من الدول المجاورة في آسيا.

- دراسة (Arvind, & Dixit, 2011) بعنوان:

Behavior Patterns of Quality Cost categories.

هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف سلوك مختلف لأصناف تكاليف الجودة، وتوضيح العلاقة التبادلية والمشتركة بين هذه الأصناف، وذلك في إحدى المنشآت الصناعية الهندية صغيرة الحجم، وذلك من أجل التوزيع الأمثل للمصادر بشكل يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجودة وتحسين الربحية، خاصة أنه في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم تكون المصادر محدودة نوعا ما، وبالتالي فإن سلوك أصناف تكاليف الجودة سوف يساعد في تخفيضها وذلك من خلال إستجابة عنصر تكلفة جودة بمجرد زيادة أو تخفيض عنصر تكلفة جودة آخر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد علاقة قوية بين تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي، وهذا يوحي بأنه يجب أن يتم توجيه مزيداً من الجهود نحو نشاطات الوقاية لتخفيض تكاليف الفشل الداخلي، كما يوجد علاقة مشتركة بين تكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي

بالإضافة إلى وجود علاقة بين تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، وبالتالي توصلت الدراسة إلى أنه إذا تم زيادة تكاليف المطابقة فإن تكاليف عدم المطابقة سوف تنخفض وهذا يعني أنه لتخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي يجب توجيه مزيداً من الجهود نحو نشاطات الوقاية والتقييم.

- **دراسة (Judi, Jenal & Genasan، 2011) بعنوان:**

Quality Control Implementation in Manufacturing Companies Motivating Factors and Challenges .

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف كيفية تنفيذ مراقبة الجودة في المنظمات. أجريت الدراسة في ماليزيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من أربع شركات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أثر تنفيذ مراقبة الجودة الشاملة كان ايجابيا على المنظمات والشركات، حيث أن التقنيات التي تستخدمها مراقبة الجودة تحد من المشكلات التي من الممكن أن تواجه سير عمل الشركات، الذي بالتالي يزيد من قدراتها التنافسية مع الشركات والمنظمات الأخرى. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمراقبة الجودة لزيادة الانتاج ورفع معدلات اقبال العملاء والزبائن، لضمان استمرارية عمل الشركات بتحسين جودة المنتجات والخدمات.

2-13 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها بحثت في جانب مهم وله أثر كبير على الشركة في المدى القصير والطويل وهو أثر الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف بالتحديد.

كما أختصت هذه الدراسة بالقطاع الصناعي الغذائي في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك نظرا لحجم التكاليف في هذا القطاع، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على أثر الرقابة النوعية على إتجاهات أخرى وعلى قطاعات أخرى كمكاتب التدقيق.

لذا فقد لاحظ الباحث قلة الدراسات السابقة في هذا المجال، لذلك تعتبر هذه الدراسة مكملة للنقص في الدراسات السابقة ومجال مفتوح لدراسات لاحقة.

الجدول (2-2) مقارنة الدراسات العربية

الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	أهم نتائج الدراسة	أهم توصيات الدرسة
دراسة الشامي (2003)	معرفة اتجاهات إدارة مصانع الأغذيه الأردنيه ودوائر الانتاج نحو تبني المواصفات الدوليه لإدارة وضمان الجوده.	نظم إدارة الجودة، تكاليف نظم إدارة الجودة.	ان المصانع الغذائيه الاردنيه تميل إلى تطبيق المواصفات الدوليه لإدارة وضمان الجوده.	العمل على تعزيز التوجه نحو تبني المواصفات الدوليه لإدارة وضمان الجوده وتوسيع الدراسات في هذا المجال. والعمل على التركيز على إدارة التكاليف بشكل يضمن تقليل تكاليف الجوده وزيادة الاستثمار في الموارد البشريه.
دراسة حمودي والنعيمي (2007)	بيان كيفية إعداد كلف الجودة بالإعتماد على المؤشرات العلمية ومن ثم مقارنتها بالتكاليف الفعلية لتحديد الإنحرافات ومعالجتها.	الموازنة ، تكاليف الجودة.	وجود ضعف في دور المعلومات المحاسبية المستخدمة لأغراض الجودة الشاملة للشركة العامة	ضرورة إعتماد نظام موازنات تخطيطيه أكثر شموليه وكفاءه لتحقيق أهداف الشركه في الاستخدام الامثل

			للزيوت النباتية.	للمواد المتاحه ومعالجة اللإنحرافات بين المخطط والفعلي .
دراسة عطوي (2008)	البحث عن المركبات الجوهريه للتكلفه المستهدفه واثبات امكانية استعماله كآداة فعاله لإدارة التكاليف وقدرته على إعطاء المؤسسه الميزه التنافسيه .	التكلفه المستهدفه ، تحليل القيمه .	اختلاف البيئة الاقتصاديه التي تنشط فيها المؤسسات في خصائصها وسماتها فرض متغيرات تنافسيه وأصبحت المؤسسات مطالبه بإنتاج منتجات متجدده ذات جوده عاليه وبتكلفه منخفضه .	ضرورة الاهتمام بتطوير أنظمة تكاليف حديثه تشدد على جمع وتسجيل معلومات ماليه وغير ماليه .
دراسة الشايع (2009)	إبراز دور هندسة القيمه في تخفيض كلف النوعيه من خلال تحليل الآداء الوظيفي واستبعاد الوظائف غير الضرورية والتي لا تضيف قيمه للمنتج .	كلف النوعيه ، تحسين نوعية المنتجات .	القيمه هي أقل تكلفه ممكنه للحصول على افضل آداء وظيفي ممكن وأعلى جوده ممكنه ، وهندسة القيمه هي تقنيه يتم تنفيذها من خلال جهد جماعي منظم .	ضرورة السعي إلي نشر هندسة القيمه ومنهج القيمه في القطاع الخاص لما لها من فوائد في المجالين.
دراسة اليامور (2009)	تحديد مفهوم واضح لمنهج الحيود السداسي والوفورات الماليه المتحققه جراء استخدام هذا المنهج في مواجهة العيوب وتوضيح أثر استخدامه على كلف الجوده الرديئه .	كلف الجوده الرديئه ، منهج الحيود السداسي .	إن الجوده الرديئه تحدث لسببين الأول هو عدم حدوث تطابق بين توقعات المستهلكين ومواصفات التصميم والثاني عدم حدوث تطابق بين مواصفات التصميم والنتائج الفعليه .	ضرورة قيام إدارة المعمل باستخدام بعض الأدوات والوسائل الاحصائيه للرقابه على الجوده .
دراسة ياسين (2010)	توضيح المفهوم الواسع للجوده وتتبع وقياس الآثار الماليه للأنشطه الهادفه لتحقيق الجوده بعد أن أصبحت الجوده من أكثر القضايا التي تشغل الاهتمام ، والتوجه الى مفهوم محاسبة التكاليف والمحاسبه الادارية لوضع إطار فكري وعملي للمحاسبه عن تكاليف الجوده.	تكلفة الجودة، نظم التكاليف الحديثة، عملية إتخاذ القرار.	حصول المنشآت الصناعية في سوريا على شهادات الجوده غير في شكل الآداء الظاهري وليش في جوهر وظيفة الجوده.	ضرورة تطبيق الإطار المقترح للتجميع والتقرير عن تكاليف الجوده في المنشآت الصناعية السورية وإجراء دراسات لاحقه معمقه لاختبار هذا الإطار اعتماداً على بيانات أكثر شموليه وتنوعاً بهدف تعميم النتائج
دراسة غدير (2012)	دراسة التأثير بين محاسبة تكاليف الجودة (الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي، الفشل الخارجي)، وتوضيح مدى أهمية محاسبة تكاليف الجوده في تدعيم الميزه التنافسيه للمنظمات الصناعيه .	تكاليف الجوده ، الميزه التنافسيه .	افتقار جميع المنظمات الصناعيه قيد البحث إلى تصنيف معتمد لتكاليف الجوده ، وجهل العديد من العاملين في اقسام	حث الباحثين والممارسين على إعادة اختبار دور متغيرات محاسبة تكاليف الجوده في نجاح وتحقيق الميزه التنافسيه ووجوب تبني الجهات

			السيطره النوعيه والمحاسبين مضامين التصنيف التقليدي لتكاليف الجوده .	الرقابيه العليا تشريعاً يلزم المنظمات القطاع العام والخاص بتطوير نظام معلومات خاصه بالجوده .
دراسة كاظم والوهاب (2013)	بيان العلاقه بين التكاليف البيئيه وتكاليف الجوده في الوحده الاقتصاديه وأثرهما في تكوين الميزه التنافسيه لزيادة الحصه السوقيه ومن ثم زياده الأرباح.	التكاليف البيئيه، تكاليف الجوده، الميزه التنافسيه.	إن للجوده أهمية استراتيجيه على صعيد الشركه والزبون.	ضرورة العمل على نشر الوعي بين الإداره والعاملين عن الجوده عن طريق الدورات والنشورات وضرورة قياس تكاليف الجوده بصورة دقيقه.

جدول (2-3) مقارنة الدراسات الإنجليزية

الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	أهم نتائج الدراسة	أهم توصيات الدراسة
دراسة Rapley (1999)	تقديم رؤيه في صعوبات تطبيق مدخل تكاليف الجوده في منطقة شمال شرق انكلترا.	Quality costs , Total qualitymanagement. .	وجود توجه واضح للاستخدام الواضح لتكاليف الجوده حيث أصبحت مرحلة إدارة الجوده أكثر تطورا .	ضرورة الاطلاع على التجارب الناجحه في التعامل مع صعوبات تطبيق تكاليف الجوده لتعزيز تطبيقي.
دراسة Williams (2000)	توضيح مفهوم تكاليف الجوده وتعقب التطور التاريخي لهذا المدخل .	.Quality costs	إن الإداره اعتمدت خلال العقد الأخير أنظمة محاسبيه تشتمل على تطبيقات أوسع لتكاليف الجوده كما أن مدخل تكاليف الجوده هو مدخل فعال وسيثبت أهميته في الايام القادمه.	التركيز بشكل الأكبر على التكاليف المتعلقه بارضاء المستهلكين.
دراسة suhansa (2006)	تحديد العوامل الاساسيه والمقاييس التي تساعد في نجاح تطبيق مدخل تكاليف الجوده في البيئه التصنيعيه.	Quality costs program, Manufacturing environment.	إن العوامل الأساسيه التي تساعد على إنجاح برامج تكاليف الجوده هي دعم الإدارة والتطبيق الفعال لمدخل تكاليف الجوده.	أهمية التعامل بين الأقسام ومعرفة واستيعاب العاملين لمفاهيم تكاليف الجوده.

دراسة Murugan and Kanagi (2011)	توضيح وتحديد الصعوبات التي واجهت تطبيق مداخل تكاليف الجوده في الشركات الصناعيه الماليزيه بالاضافه إلى تحديد المنافع المكتسبه من هذا التطبيق .	Cost of quality, Reporting system.	عجز النظام المحاسبي الموجود على تصنيف البيانات بما يتلائم وقياس تكاليف الجوده.	ضرورة الاهتمام بتطبيق مدخل تكاليف الجوده لأنه يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وتخفيض التكلفه.
دراسة Arvind and Dixit (2011)	اكتشاف سلوك مختلف لأصناف تكاليف الجوده وتوضيح العلاقه التبادليه والمشتركه بين هذه الأصناف.	Quality cost categories , Behavior patterns.	وجود علاقه قوية بين تكاليف الوقايه وتكاليف الفشل الداخلي كما يوجد علاقه مشتركه بين تكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي بالاضافه الى وجود علاقه بين تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.	وجوب توجيه مزيداً من الجهود نحو نشاطات الوقاية لتخفيض تكاليف الفشل الداخلي وتوجيه مزيد من الجهود نحو نشاطات التقييم لتخفيض الفشل الخارجي.
دراسة Judi, Jenal & Genasan, (2011)	استكشاف كيفية تنفيذ مراقبة الجودة في المنظمات.	Quality Control Implementation	ان أثر تنفيذ مراقبة الجودة الشاملة كان ايجابيا على المنظمات والشركات.	ضرورة الاهتمام بمراقبة الجودة لزيادة الانتاج ورفع معدلات اقبال العملاء والزبائن لضمان استمرارية عمل الشركات بتحسين جودة المنتجات والخدمات.

جدول (2–4) مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسة	أهداف الدراسة	متغيرات الدراسة	أهم نتائج الدراسة	أهم توصيات الدراسة	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الدراسة الحالية	معرفة مدى تأثير رقابة الجودة على تخفيض التكاليف وتوضيح أهمية وقدرة نظام الرقابة على الجودة على تحسين وضع الشركة وإمكانيته على توفير موقع تنافسي متميز للشركة بين باقي الشركات.	رقابة الجودة، التكاليف.	هناك حرص من إدارة الشركات الغذائية على تحقيق الجودة المناسبة آخذة بعين الاعتبار عنصر التكلفة الأقل لتأثيره على النواحي الفنية المتعلقة بالجودة.	ضرورة إيجاد نظام تكاليف قوي لكونه الأساس لإيجاد نظام لإحستاب كلف النوعية ومن ثم مراقبتها بما يعود على تحسينها.	إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها بحثت وركزت على أثر الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف بالتحديد. كما أختصت هذه الدراسة بالقطاع الصناعي الغذائي في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك نظرا لحجم التكاليف في هذا القطاع، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على أثر الرقابة النوعية على إتجاهات أخرى وعلى قطاعات أخرى كمكاتب التدقيق

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

3-2 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على إستخدام المنهج التطبيقي التجريبي لما يمتاز به من قدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة وتفسيرها والوقوف على دلالاتها، فإستخدام المنهج التطبيقي يمكن الباحث من جمع أدلة من مفردات مجتمع الدراسة والذي يتكون من (13) شركة صناعية غذائية.

كما تعتمد هذه الدراسة على المنهج التطبيقي التجريبي الميداني نظرا لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى إستعراض الأدب النظري المتعلق بالرقابة النوعية. كما تم تحليلها باستخدام البرنامج الأحصائي (SPSS) وعرضها عن طريق نماذج وجداول، كما تم الاطلاع على الأدب النظري والأبحاث العلمية والمراجع والمؤلفات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف.

3-3 مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الادارات في (13) من الشركات الصناعية الغذائية. تم اختيار عينة بسيطة عشوائية من مجتمع الدراسة تتكون من (60) موظف اداري في (13) شركة صناعية غذائية.

3-4 مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة إلى قياس أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف إعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

1- **المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجعة الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري مثل:

- المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع رقابة الجودة و تخفيض التكاليف.
- الوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات عن رقابة الجودة و تخفيض التكاليف
- المجلات والمؤلفات العربية والأجنبية المحكمة لتغطية الجانب النظري.
- المعلومات المتوافرة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

2- **المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال:

- الزيارات الميدانية الاستطلاعية، ومقابلة، والكوادر الإدارية والفنية، عند إعداد الإستبيان وتوزيعه.
- الاستبيان كأداة قياس.

5-3 أداة الدراسة

1. تم بناء استبانه للكشف عن أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف، وتكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية للعينة، ممثلة في (المهنة، الخبرة، المؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني من الإستبانة فيتكون من محورين رئيسيين، هم:

المحور الأول: رقابة الجودة ويتكون من ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول وهو الملاءمة للغرض، ويشمل على (8) فقرات.

المجال الثاني وهو التأمين أو التوافر، ويشمل على (4) فقرات.

المجال الثالث وهو تكلفة ضبط الجودة، ويشمل على (7) فقرات.

المحور الثاني وهو تكاليف ضبط الجودة ويتكون من ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول وهو التكاليف الوقائية، ويشمل على (6) فقرات.

المجال الثاني وهو تكاليف الأداء، ويشمل على (5) فقرات.

المجال الثالث وهو تكلفة المعيب، ويشمل على (6) فقرات.

وقد تم إستخدام مقياس ليكرت وإعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من فقرات الجزء الثاني من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات:

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات=

5-1/3=4/3=1.33 طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

من (1- 2.33) منخفض.

من (3.67–2.34) متوسط.

من (5–3.68) مرتفع.

وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات وعلى النحو الآتي:

- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1–2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.34–3,67).
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68–5).

2– كما قام الباحث بإجراء مقابلة، للحصول على إجابات مفصلة عن أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف تدعم من إجابات الاستبانة.

3–6 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الأولي لأداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في هذا المجال.

ومن أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات.

الجدول(3−1)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	الملاءمة للغرض	0.850
2	التأمين أو التوافر	0.743
3	تكلفة ضبط الجودة	0.910
4	التكاليف الوقائية	0.847
5	تكاليف الأداء	0.831
6	تكلفة المعيب	0.710
	الكلي	0.957

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (3−1) بامتياز الأداة بمعامل ثبات مرتفع وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.910) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.710). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها، ومن الناحية التطبيقية تعد (Alpha ≥ 0.60) مقبولة (Uma Sekaran, 2003).

3−7 المعالجة الإحصائية

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية

ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

الإحصاء الوصفي: الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانه.

اختبار كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.

تحليل الإنحدار(Regression): لإختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية والمحددة في منهجية البحث، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

-نتائج الاستبانة

4-1 عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة، حيث تم تلخيص النتائج في الجداول التالية:

4-1-1 عينة الدراسة

جدول (4-1)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المهنة	مدير انتاج	12	%20.0
	مدير مالي	13	%21.7
	مدير جودة	13	%21.7
	مدير تسويق ومبيعات	13	%21.7
	محاسب اداري	9	%14.9
	الكلي	60	%100
الخبرة	من 1- اقل من 3 سنوات	2	%3.3
	من 3-5 سنوات	19	%31.7
	من 5-10 سنوات	23	%38.3
	10 سنوات فما فوق	16	%26.7
	الكلي	60	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	0	%0.0
	بكالوريوس	46	%76.7
	ماجستير	10	%16.7
	دكتوراه	4	%6.6
	غيرها	0	%0.0
	الكلي	60	%100

ويتضح أن نسبة من مهنتهم (مدير انتاج) بلغت (20.0 %)، في حين بلغت نسبة من مهنتهم (مدير مالي) (21.7%)، وبلغت نسبة من مهنتهم (مدير جودة) (21.7%)، كما بلغت نسبة من مهنتهم (مدير تسويق ومبيعات) من عينة الدراسة (21.7%)، وبلغت نسبة من مهنتهم (محاسب اداري) من عينة الدراسة (14.9%)

ويتضح أن نسبة ذوي الخبرة (من 1- اقل من 3 سنوات) بلغت (3.3 %)، في حين بلغت نسبة من خبرتهم (من 3-5 سنوات) (31.7%)، وبلغت نسبة من خبرتهم (من 5-10 سنوات) (38.3%)، كما بلغت نسبة من خبرتهم (10 سنة فما فوق) من عينة الدراسة (26.7%).

ويتضح أن نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة بكالوريوس (76.7%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة ماجستير (16.7%)، وبلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة دكتوراه (6.6%).

ولدى تفحص النتائج المشار إليها في الجدول (4-1) بخصوص الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة، ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم أساساً لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

4-2 عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

- **أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف**

يظهر الجدول رقم (4-2)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف، مقسمة إلى مجالاتها، والتي من خلالها يمكن أن نستدل على ما يلي:

الجدول رقم (4-2)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف

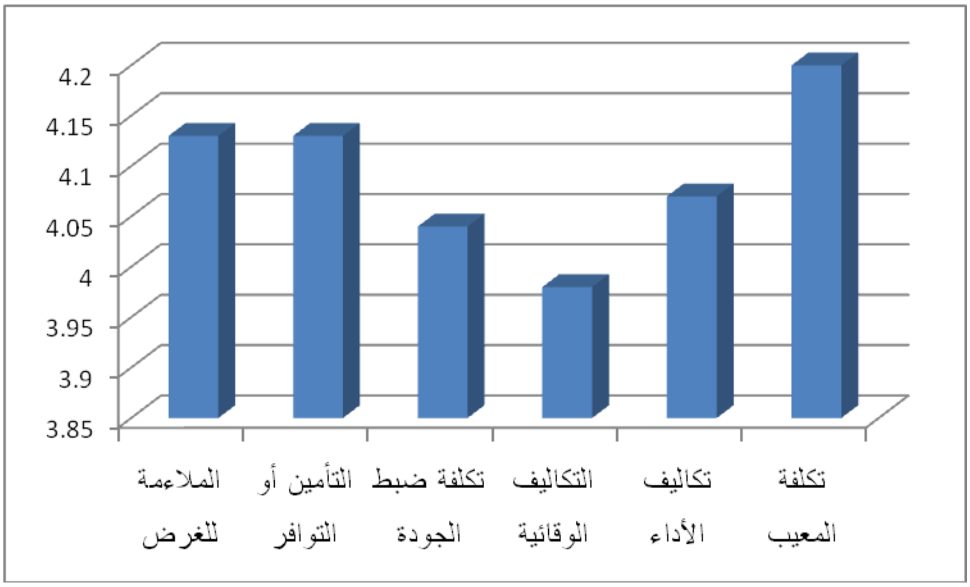
رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الملاءمة للغرض	4.13	0.45	مرتفعة
2	التأمين أو التوافر	4.13	0.49	مرتفعة
3	تكلفة ضبط الجودة	4.04	0.68	مرتفعة
4	التكاليف الوقائية	3.98	0.60	مرتفعة
5	تكاليف الأداء	4.07	0.59	مرتفعة
6	تكلفة المعيب	4.20	0.40	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.45	مرتفعة

أظهرت النتائج أن مجال الملاءمة للغرض حصل على متوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.45)، كما حصل مجال التأمين أو التوافر على متوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.49)، وحصل مجال تكلفة ضبط الجودة على متوسط حسابي بلغ (4.04)،

وانحراف معياري بلغ (0.68)، كما حصل مجال التكاليف الوقائية على متوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، كما حصل مجال تكاليف الأداء على متوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.40)، كما حصل مجال تكلفة المعيب على متوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.73).

يتبين من الجدول السابق أن جميع المجالات ضرورية لزيادة الربحية وتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية الغذائية، فجميع المجالات مرتبطة مع بعضها البعض، فالملائمة للغرض والتأمين والتوافر مرتبطة طردياً مع بعضها، في حين يرتبط ضبط الجودة والتكاليف الوقائية والفحص عكسياً مع تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، ففي حال زيادة الانفاق على الوقاية والتقييم تخفض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي بشكل كبير.

ويبين الشكل (4-1) اثر متوسطات رقابة الجودة على تخفيض التكاليف.



الشكل رقم (4-1)

المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة

4-2-1 مجال الملاءمة للغرض

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الملاءمة للغرض كما هو مبين في الجدول رقم (4-3):

جدول رقم (4-3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الملاءمة للغرض

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
2	تحرص الشركة على التأكد أن التنفيذ فيما يخص الجودة يتم وفقاً لما خطط لها.	4.37	0.55	1	مرتفعة
1	تحرص الشركة على الكشف عن الإنحرافات عن المواصفات المحددة.	4.35	0.63	2	مرتفعة
8	تحرص الشركة على ضبط جودة المواد الأوليه والمستلزمات لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة.	4.23	0.83	3	مرتفعة
4	تحرص الشركة على أن يكون للمنتج القدرة على أداء الوظائف التي صمم للقيام بها.	4.17	0.64	4	مرتفعة
5	تحرص الشركة على تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.	4.13	0.65	5	مرتفعة
6	تحرص الشركة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تظهر حالات عدم مطابقة (انحرافات أو أخطاء).	4.08	0.56	6	مرتفعة
3	تحرص الشركة على التأكد من مدى ملائمة الغرض من	3.92	0.46	7	مرتفعة

	شراء المواد الأولية الخاصة بالإنتاج.				
7	تحرص الشركة على مقارنة المنتجات المصنوعة بمواصفات الجودة المحددة.	3.78	0.72	8	مرتفعة
	الكلي	4.13	0.45		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.37 -3.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.13). وجاءت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على التأكد أن التنفيذ فيما يخص الجودة يتم وفقاً لما خطط لها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.55)، وجاءت الفقرة (7) والتي تنص على أنه: " تحرص الشركة على مقارنة المنتجات المصنوعة بمواصفات الجودة المحددة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.72).

ومن اعلاه يتبين لنا ان التخطيط للجودة ومتابعتها من البداية الى النهاية كانت بمستوى جيد كما هو معمول به في الشركات من خلال اطلاعها على مجريات العمل كما ان فقرة " تحرص الشركة على مقارنة المنتجات المصنوعة بمواصفات الجودة المحددة " جاءت بالمرتبة الاخيرة الا انها كانت مرتفعة مما يعزز النتائج.

4-2-2 مجال التأمين أو التوافر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التأمين أو التوافر كما هو مبين في الجدول رقم (4-3):

جدول رقم (4-4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التأمين أو التوافر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
9	تحرص الشركة على التأكد من جودة جميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها.	4.22	0.58	1	مرتفعة
10	تحرص الشركة على الإيفاء بمواعيد التسليم للمنتج في الأسواق.	4.17	0.53	2	مرتفعة
11	تحرص الشركة على مواكبة مستجدات العصر والتميز بالسلع والخدمات.	4.07	0.67	3	مرتفعة
12	تحرص الشركة على توفير المنتجات بالكميات المطلوبة في الأسواق.	4.06	0.86	4	مرتفعة
	الكلي	4.13	0.49		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4-4) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.22 -4.06) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.13). وجاءت الفقرة (9) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على التأكد من جودة جميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، وجاءت

الفقرة (12) والتي تنص على أنه: " تحرص الشركة على توفير المنتجات بالكميات المطلوبة في الأسواق " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.86).

ومن اعلاه يتبين لنا ان جميع المنتجات على اختلاف كمياتها يتم ضمان جودتها قبل طرحها بالاسواق كما ان فقرة " تحرص الشركة على توفير المنتجات بالكميات المطلوبة في الأسواق " جاءت بالمرتبة الاخيرة الا انها كانت مرتفعة مما يعزز النتائج.

4-2-3 مجال تكلفة ضبط الجودة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة تكلفة ضبط الجودة كما هو مبين في الجدول رقم (4-5):

جدول رقم (4-5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكلفة ضبط الجودة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
17	تحرص الشركة على بذل الجهود المستمرة لتحسين أنماط التكلفة	4.42	0.77	1	مرتفعة
18	تحرص الشركة على التأكد من سلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية إنتاج السلعة.	4.13	0.75	2	مرتفعة
19	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية المناسبة في الرقابة على الجودة.	3.98	0.87	4	مرتفعة
14	تمتلك الشركة فريق عمل يتمتع بخبرة بالتكلفة المستهدفة.	3.97	0.76	5	مرتفعة

15	تأخذ الشركة في الإعتبار عنصر التكلفة مع المحافظة على مستويات الجودة العالية.	3.95	0.87	6	مرتفعة
16	تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة.	3.92	0.89	7	مرتفعة
13	تحرص الشركة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة السلعة.	3.92	0.99	3	مرتفعة
	الكلي	4.04	0.68		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4-5) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.42 -3.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.04). وجاءت الفقرة (17) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على بذل الجهود المستمرة لتحسين أنماط التكلفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.42)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، وجاءت الفقرة (16) والتي تنص على أنه: " تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة " والفقرة (13) والتي تنص على أنه " تحرص الشركة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة السلعة " بالمرتبة الأخيرة لحصولهما على المتوسط الحسابي نفسه (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، (0.99) على التوالي.

ومن اعلاه يتبين لنا ان الشركة تهتم ببذل الجهود المستمرة التي تحرص على ايجاد انواع وانماط التكلفة كما ان فقرة " تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة " جاءت بالمرتبة الاخيرة الا انها كانت مرتفعة مما يعزز النتائج.

4-2-4 مجال التكاليف الوقائية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التكاليف الوقائية كما هو مبين في الجدول رقم (4-6):

جدول رقم (4-6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التكاليف الوقائية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
25	تحرص الشركة على التوجه إلى عمليات تطوير وتنفيذ برنامج إدارة الجودة.	4.28	0.88	1	مرتفعة
20	تحرص الشركة على اكتشاف أي انحرافات وعدم تطابق بين المخطط والفعلي.	4.01	0.76	2	مرتفعة
22	تعمل الشركة على معالجة الإنحرافات لتحول دون تكرارها.	4.00	0.64	3	مرتفعة
21	تحرص الشركة على توفير الموارد التي توجه نحو زيادة الفعاليات اللازمة إلى تطوير تقارير أداء الجودة.	3.95	0.67	4	مرتفعة
23	تعمل الشركة على زيادة التكاليف التي تقابل تحسين خطوات الرقابة النوعية.	3.85	0.84	5	مرتفعة
24	تحرص الشركة على الحصول على التصميم الجيد والخالي من العيوب بغض النظر عن التكاليف.	3.78	0.98	6	مرتفعة
	الكلي	3.98	0.60		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4-6) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.28 -3.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98). وجاءت الفقرة (25) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على التوجه إلى عمليات تطوير وتنفيذ برنامج إدارة الجودة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وجاءت الفقرة (24) والتي تنص على أنه: " تحرص الشركة على الحصول على التصميم الجيد والخالي من العيوب بغض النظر عن التكاليف " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.98).

ومن اعلاه يتبين لنا توجه الشركة نحو تنفيذ البرامج التي تعنى بادارة الجودة وتعمل جاهدة على تطويرها من خلال استحداث تصميمات جديدة كما ان فقرة " تحرص الشركة على الحصول على التصميم الجيد والخالي من العيوب بغض النظر عن التكاليف." جاءت بالمرتبة الاخيرة الا انها كانت مرتفعة مما يعزز النتائج.

4-2-5 مجال تكاليف الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكاليف الأداء كما هو مبين في الجدول رقم (4-7):

جدول رقم (4-7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكاليف الأداء

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
30	تحرص الشركة على تكوين علاقات متينة ترفع من ادائها.	4.15	0.61	1	مرتفعة
26	تحرص الشركة على تحسين نوعية (جودة) المنتج بما يتناسب مع متطلبات السوق.	4.1	0.84	2	مرتفعة
28	تحرص الشركة على الاستثمار في شراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والرقابة.	4.03	0.74	3	مرتفعة
27	تحرص الشركة على تحمل النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام.	4.02	0.93	4	مرتفعة
29	تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة لقياس ادائها في استثماراتها	4.01	0.69	5	مرتفعة
	الكلي	4.07	0.59		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4–7) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.15 –4.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07). وجاءت الفقرة (30) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على تكوين علاقات متينة ترفع من ادائها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وجاءت الفقرة (29) والتي تنص على أنه: " تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة لقياس ادائها في استثماراتها " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.69).

ومن اعلاه يتبين لنا حرص الشركة على تكوين علاقات جيدة مبنية على اسس واضحة من اجل تطوير ادائها والحفاظ على سمعتها الجيدة كما ان فقرة " تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة لقياس ادائها في استثماراتها." جاءت بالمرتبة الاخيرة الا انها كانت مرتفعة مما يعزز النتائج..

6-2-4 مجال تكلفة المعيب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكلفة المعيب كما هو مبين في الجدول رقم (4-8):

جدول رقم (4-8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تكلفة المعيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
33	تحرص الشركة على مراقبة المنتج النهائي وذلك قبل وصوله للمستهلك.	4.48	0.6	1	مرتفعة
34	تحرص الشركة على التقليل من ضياع الوقت في دراسة اعتراضات المستهلكين.	4.27	0.63	2	مرتفعة
36	تحرص الشركة على تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب الجودة (الردئية).	4.22	0.72	3	مرتفعة
31	تحرص الشركة على المحافظة على الجودة التي تقلل من التكاليف التي تدفعها.	4.13	0.62	4	مرتفعة
35	تحرص الشركة على التقليل من عزوف المستهلك عند عملية تكرار الشراء لنفس المنتج.	4.1	0.63	5	مرتفعة
32	تحرص الشركة على التحرر والتخلص من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة.	4.02	0.54	6	مرتفعة
	الكلي	4.20	0.40		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4–8) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.48 –4.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.20). وجاءت الفقرة (33) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على مراقبة المنتج النهائي وذلك قبل وصوله للمستهلك " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.48)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاءت الفقرة (32) والتي تنص على أنه: " تحرص الشركة على التحرر والتخلص من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.54).

ومن اعلاه يتبين لنا ان الشركة تقوم بوضع نظام رقابة على المنتجات التي تقوم بتصنيعها قبل طرحه الى الاسواق والانتفاع به من قبل المستهلك وذلك لضمان خلوه من العيوب وهذا ما اكدته فقرة " تحرص الشركة على التحرر والتخلص من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة " التي جاءت بالمرتبة الاخيرة الا انها كانت مرتفعة.

4-3 عرض وتحليل نتائج اختبارات فرضية الدراسة

والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة النوعية على تخفيض التكاليف ".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليلالانحدار (**Regression**) للتحقق من تأثير الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية، حيث تم اجراء اختبار الاثر للدرجة الكلية لمتغير الرقابة النوعية (المتغير المستقل) على المتغيرات التابعة (تكاليف الوقاية، تكاليف الاداء، تكاليف المعيب) كل على حده كما هو مبين في الجدول (4–9).

الجدول(4-9): اختبار الانحدار (Regression) لقياس تأثير الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	Sig (F)	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
						المتغير المستقل	B	T	Sig
التكاليف الوقائية	0.772	0.596	85.594	0.00	59	**الرقابة النوعية**	1.020	9.252	0.00
تكاليف الاداء	0.790	0.624	96.170	0.00	59		1.024	9.807	0.00
تكاليف المعيب	0.742	0.551	71.084	0.00	59		0.647	8.431	0.00
الدرجة الكلية	0.863	0.745	169.024	0.00	59		0.897	13.001	0.00

يوضح الجدول(4-9) تاثير الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة النوعية على التكاليف الوقائية في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.772) عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.596).

كما وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة النوعية على تكاليف الاداء في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.790) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (.624).

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة النوعية على تكاليف المعيب في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.742) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (.551).

وكما يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى. كما كانت (T المحسوبة) (13.001) مقارنة مع (T الجدولية) التي بلغت (3.460) في الدرجة الكلية حيث كانت (T المحسوبة) اكبر من (T الجدولية)، كما وبلغت (F المحسوبة) (169.024) بمستوى دلالة (0.00) وهذا يؤكد معنوية الاختبار، وتبين B التغير في أثر المتغير المستقل على التغير في المتغير التابع وهذه النتائج تنسجم مع اختبار (F)، وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للرقابة النوعية على تخفيض التكاليف.

4-4 نتائج المقابلة

من خلال المقابله تبين ما يلي:

- تستخدم شركة نبيل عدة طرق لتخفيض التكاليف، منها البحث عن مواد أولية ذات كلفة أقل، والتحكم بخطة الانتاج بحيث لا يكون هناك الحاجة الى الوقت الإضافي، وتحديث الاجهزة، والتحكم بخطة الانتاج، وإستغلال موارد الأنتاج بصورة أكبر مثل العمالة والوقت والطاقة.
- تؤثر كفاءة جودة المنتج أو الخدمة على تخفيض التكاليف بشكل عام الا انه في الدول النامية لم يتم التوصل الى المبدأ الصحيح للجودة لذلك فهي لا تؤثر بشكل فعال في تلك الدول.

- تعمل شركة نبيل على تصنيع نوعيات مختلفة من المنتجات لتخاطب شرائح المجتمع المختلفة، لذلك فإن درجة الجودة تختلف من منتج إلى اخر، وتعتمد درجة الجودة المتوفرة في المنتج على نوع العملاء الذين ستورد لهم المنتجات ما إن كانوا مطاعم أو مولات أو غير ذلك فعلى سبيل المثال تطلب بعض المطاعم منتجات بجودة معينة تختلف عن تلك التي تورد إلى المولات ، كما تعتمد شركة نبيل على طبيعة المواد الأولية الموجودة بالمنتج ذات تكلفة منخفضة اذا ارادت تخفيض التكاليف.
- تتخذ شركة نبيل اجراءات عديدة لمنع حدوث أخطاء على المنتجات، إذ تمتلك أنظمة إدارية تحتوي على إجراءات عمل لكل دائرة على حدة منها صيانة وتخطيط الإنتاج وتخطيط المشتريات والجودة والنقل، كما أن شركة نبيل حاصلة على شهادة الأيزو، وهي تضمن توريد منتجات ذات جودة عالية، وتقوم الشركة بتحديد الأخطار التي من الممكن أن تصيب المادة الأولية خلال مرورها بخط الإنتاج مثل الخطر الكيميائي في حال تلوث المادة الأولية أو تأثرها بأي مادة كيماوية، أو الخطر البيولوجي في حال إرتفاع درجة حرارة المادة الأولية والخطأ الثالث هو الخطر الفيزيائي وهو دخول جزيئات صلبة على المنتج أثناء عملية التصنيع من خلال قياسات وأجهزة تتحكم بالمادة الأولية أثناء مرورها بمراحل الإنتاج حتى تمنع تعرضها لهذه الأخطار.
- تخصص شركة نبيل تكاليف تتعلق بعمليات فحص تحليل خواص المواد و الأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، وذلك من خلال إلزام تقديم ميزانية كل الدوائر في الشركة للدائرة المالية فعلى سبيل المثال تقدم دائرة الجودة تقرير للدائرة المالية تتوقع فيه المصاريف (ثمن الفحوصات، وشهادات المنشأ، وشهادات الحلال في حال التصدير) التي ممكن أن تتحملها الشركة بهدف السيطرة على جودة المنتج ومطابقته للمواصفات المطلوبة.

- يفحص قسم مراقبة الجودة في شركة نبيل المنتج من لحظة دخوله لمستودعات المواد الأولية حيث أنها تفحص كمادة أولية ويتم مقارنة المعايير الرئيسية مع المتطلبات الداخلية للمصنع والمتطلبات الخارجية لمؤسسة المواصفات والمقاييس، وفي ضوء النتائج يتم إعطاء القرار بخصوص قبول المادة الأولية او رفضها، وبالنسبة للمرحلة النهائية وقبل إصدار البضاعة للسوق يتم عمل فحص بصري من ناحية التغليف والتواريخ قبل تصديرها للأسواق.
- تتعامل شركة نبيل مع الشكاوي المقدمة من الزبائن من خلال تواصل الزبون مع وحدة المبيعات والتي بدورها تنقل مشكلة الزبون إلى قسم الإنتاج والجودة ويقوم العاملين في القسم باتخاذ الإجراءات اللازمة كتحريك المهندسين للزبون لحل تلك المشكلة ويتم أخذ العينات اللازمة في حال ثبات وجود المشكلة.
- تحدد شركة نبيل (1-2%) كنسبة تالف يسمح بها أما بالنسبة لشكاوي الزبائن يتم النظر بها ودراستها لإكتشاف ما إن كانت تلك الشكاوي مبرره أو غير مبررة، حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار عدد تكرارات نفس الشكوى من الزبائن واتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يخصها، وفي حال عدم تكرار الشكوى لا يتم إعطائها تلك الأهمية، إلا إذا كان لها تأثير سلبي كبير فيتم التعامل معها فورا.
- تحدد شركة نبيل اسباب ظهور التالف بعدة اسباب منها زيادة تدخل الايدي البشرية في مراحل الإنتاج أو فشل في إستخدام المواد الأولية على الخط أو عدم ضبط بعض المعايير خلال العملية الإنتاجية أو سوء تخزين المنتجات، وتتعامل الشركة مع هذه المشكلات من خلال توثيقها في دائرة الجودة، حيث تقوم دائرة الجودة بتتبع تلك المشكلة من لحظة دخول المواد الأولية إلى أن تصبح منتجات نهائية، وفي حال فشل أي من مراحل الإنتاج يتم إيقاف البضاعة ويتم تحويل عينات منها إلى المختبر الداخلي حيث يتم عمل فحصين رئيسيين.

- تعمل شركة نبيل على تحديث الآلات وشراء أجهزة للمختبرات، وزيادة عدد المختبرات لتحسين وتوسيع نطاق الرقابة على الجودة.
- تحسن شركة نبيل نظام الرقابة بشكل مستمرر حيث أن شهادة الآيزو التي تمتلكها الشركة تفرض وجود نظام تطوير مستمر لكل دائرة، حيث تقوم كل دائرة على حدة بوضع أهداف مستقبلية تصب في منفعة الشركة وتعمل على التطوير التحسين المستمر للجودة.

وبناءً على ما جاء ضمن اجابات اسئلة المقابلات التي اجريت على اربع اداريين في شركة نبيل للمواد الغذائية تبين لنا ان هذه الاجابات اكدت على النتائج التي أظهرها التحليل الاحصائي عند فقرات الاستبانة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات:

1- تعمل إدارة الشركات على تحسين جودة منتجاتها ومراقبة المنتجات في المرحلة الأخيرة للإنتاج أي قبل شحن المنتج للزبون، وهذا يدل على حرص إدارة الشركات الغذائية على تحسين جودة منتجاتها ومراقبة المنتجات وذلك من خلال وضع معايير متعلقة بالجودة التي تريد تحقيقها.

2- بينت الدراسة أن هناك حرص من إدارة الشركات الغذائية على ملائمة منتجاتها للهدف الذي صممت من أجلة تبعا لعدة معايير تتمثل في التكلفة والتوافر.

3- أظهرت النتائج أن الشركات الغذائية تحرص على تأمين وتوفير منتجات ذات جودة مناسبة من حيث الكمية بالمواعيد المحددة كما تعمل على زيادة إنتاجها للمنتجات في فترات زيادة الطلب حتى تلبي حاجات الزبائن بأكبر قدر ممكن وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة التي تمت مع إحدى الشركات.

4- لوحظ أن هناك حرص من إدارة الشركات الغذائية على تحقيق الجودة المناسبة آخذة بعين الاعتبار عنصر التكلفة الأقل لتأثيره على النواحي الفنية المتعلقة بالجودة.

5- تبين أن إدارة الشركات الغذائية تحرص على وضع التكاليف المتعلقة بتصميم المنتج وتكاليف العمليات وتكاليف التدريب لتلافي الأخطاء المتعلقة بإنتاج الأجزاء المعيبة وتحقيقا لنظام إدارة الجودة.

6- حرص إدارة الشركات الغذائية على تحليل التكاليف المتعلقة بعمليات فحص المواد والأجزاء والسلع بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة.

7- أظهرت النتائج أن الشركات الغذائية تحرص على مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة وذلك لما لها أهمية في الحد من حدوث الأخطاء كما أنها تجعل العاملين أكثر حرصا على إنتاج منتجات نهائية مطابقة للمواصفات.

8- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية في تطبيق الرقابة النوعية على تخفيض التكاليف في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية.

5-2 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:-

1- ضرورة تحسين إستعمال التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بشكل متكامل لما لها الأثر في تحسين النوعية ومن ثم تخفيض تكلفة المنتج.

2- ضرورة إيجاد نظام تكاليف قوي لكونه الأساس لإيجاد نظام لإحتساب كلف النوعية ومن ثم مراقبتها بما يعود على تحسينها.

3- ضرورة قيام إدارة الشركات الغذائية باستخدام بعض الأدوات والوسائل الإحصائية للرقابة على الجودة وإكتشاف مواطن الإنحرافات في الإنتاج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

4- ضرورة أن تسعى الشركات الغذائية إلى ترسيخ ثقافة الجودة عند المصدر وعمل ماهو صحيح منذ البداية والتركيز على تكاليف الوقاية والمنع لتجنب حصول المعيب.

5- ضرورة تعزيز الانفتاح على التجارب العالمية في مجال تكلفة ضبط الجودة في الدول المتقدمة عموما و العربية خصوصا للاستفادة من تطبيقها.

6- ضرورة التوجه إلى زيادة الدراسات في مجال الجودة والنوعية وكلفها وذلك لقلة الدراسات في هذا المجال في المملكة الأردنية الهاشمية ولما لها من أثر بالغ في تحسين النوعية وتقليل الكلف.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو صوان، عصام(2011)."إستراتيجية خفض التكاليف"، **مجلة كراسي البحث**،

- إسماعيل، محمد عبد الرحمن (2006). **الرقابة الإحصائية على العمليات**. الرياض: معهد الإدارة العامة للنشر.

- الأهدل، يحيى عمر إبراهيم (2009). **نموذج محاسبي مقترح لإستخدام تكاليف الجودة الشاملة في تقويم أداء المنشآت الصناعية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

- بطشون، تريز أنضوني (1988). **واقع الرقابة على جودة الإنتاج في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة تطبيقية وتحليلية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- بن عيشاوي، أحمد (2013). **إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية**. ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

- جورج، ستيفن و ويمرزكيرتش آرنولد (1998).**إدارة الجودة الشاملة**. القدس: دار البشير للنشر.

- الحسين، محمد أبديوي (2001). **تخطيط الإنتاج ومراقبته**. عمان: دار المناهج للنشر.

- حمود، خضير كاظم و فاخوري هايل يعقوب (2001). **إدارة النتاج والعمليات**. عمان: دار صفاء للنشر.

- حمودي، جنان علي والنعيمي، حذام فالح (2007)."دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة: بحث تطبيقي في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلة التقني، المجلد20 (2).

- الحداد، عواطف إبراهيم (2009). **إدارة الجودة الشاملة.** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- خليل، سمير(2010). **إدارة العمليات والإنتاج.** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- الدرادكه، مأمون والشبلي طارق (2002).**الجودة في المنظمات الحديثة.** عمان: دار صفاء للنشر.

- الرحامنة، نايف محمد عبد النبي (2011). **أثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في خفض التكاليف وتقييم الأسعار في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.

- الدوري، اسماء قحطان عبدالرحمن(1999). **أساليب تخطيط الجودة والرقابة عليها في الصناعات الغذائية: دراسة تطبيقية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

- زيدان، سليمان (2010). **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الشامي، عمار محمد فؤاد نظمي(2003). **تحليل إدارات مصانع الأغذية الأردنية نحو تبني نظم إدارة الجودة ونظرتها لتكاليف وفوائد هذه النظم.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

- الشايع، نور صباح حسين (2009). **دور هندسة القيمة في تخفيض كلف النوعية وتحسين نوعية المنتجات: بالتطبيق على شركة الفداء العامة / مصنع تموز.**(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة بغداد، بغداد، العراق.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). **الإدارة الرائدة.** عمان: دار صفاء للنشر.

- الصيرفي، محمد (2006). **إدارة الجودة الشاملة.** الإسكندرية: مؤسسة حورية الدولية للنشر.

- صادق، ميسرة سعد (2006). **الرقابة على تكاليف الجودة ودورها في إدارة الجودة الشاملة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

- الطائي، يوسف حجيم والعجيلي محمد عاصي و الحكيم ليث علي (2009).**نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية.** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عبد العزيز، سمير محمد (1999). **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 و10011.** الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

- العبادي، سمير عزيز والكيلاني، عثمان زيد(2001). **تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية،** ط1.القدس: جامعة القدس المفتوحة.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب(2005). **إدارة الجودة الشاملة.** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عاطف، زاهر عبد الرحيم (2009). **الرقابة على الأعمال الإدارية.** عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

- عمر، أيمن علي (2010). **مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة.**الإسكندرية: منشأة المعارف.

- عيشوني، محمد أحمد (2007). **ضبط الجودة: التطبيقات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية.** ط1، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

- عواد، فتحي أحمد (2012). **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة.** عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.

- عباس، علي (2008). **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال.** عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

- عطوي، راضية (2008). **دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج الخضر، الجزائر.

- عبد الرحمن، زياد محمد أحمد (2002). **دراسة تحليلية لواقع الرقابة على جودة الإنتاج في الصناعات الغذائية الفلسطينية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

- غدير، إنعام محسن (2012). **تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية.** جامعة الكوفة، العراق.

- كورتل، فريد بلخير وكحيلة آمال (2012). **الجودة وأنظمة الأيزو.** عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- كاظم، هدى جبار وعبد الوهاب، صباح (2013)."تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية"، **مجلة التقني**، المجلد26 (4).

- لعويسات، جمال الدين (2003). **إدارة الجودة الشاملة.** الجزائر: دار هومة للنشر.

- محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد (2009). **إدارة العمليات والإنتاج**، ط3. بغداد: مكتبة الذاكرة.

- المسعودي، حيدر علي (2010). **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً.** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.

- مخيمر، عبد العزيز (1993). **إدارة المشتريات والمخزون.** الرياض: مكتبة الجامعة.

- مصطفى، أحمد سيد(2005).**إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دليل عصري للجودة الشاملة مع ترجمه لنصوص ومفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو.** القاهرة: 2005.

– النجار، يوسف محمد عوض (2007).**تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في القطاع الصناعي الأردني: مبرراته ومقوماته: دراسة ميدانية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

– يونس، عبد الغفور(1997). **التنظيم الصناعي وإدارة الأنتاج.** الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر.

– اليامور، علي حازم يونس(2009). "تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيود السداسي في مواجهة العيوب: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، **المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية،** تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، الموصل، العراق.

– ياسين، أيام ميكائيل(2010). **قياس تكلفة الجودة إعتماداً على نظم التكاليف الحديثة وأثره على عملية إتخاذ القرار في المنشآت الصناعية.** (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Arvind, C. & Dixit, G. (2011). Behavior patterns of quality cost categories. ***The TQM Journal***, 5 (23), 510-515.

- Evans, J.R & Lindsay, W.M. (2005). *The management and control of quality*, (6 ed.). Mason, Ohio: South-Western.

- Goetsch, D.L & Davis, S.B. (2006). *Quality management introduction to total quality management for production, processing and services*, (5 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Murugan, R. & Kanagi, K. (2011). The implementation of cost of quality (COQ) reporting system in malaysian manufacturing companies: difficulties encountered and benefits acquired. ***International Journal of Business and Social Science,*** 2 (6), 243-247.

- Omachonu, V.k & Ross, J.E. (2004). *Principles of total quality*, (3 ed.). Florida: CRC Press.

- Pyzdek, T. (1989). *What every engineer should know about quality control*, New York: Marcel Dekker, Inc.

- Rapley C.W. , Pricket, T.W. & Elliott, M.P. (1999). Quality costing: a study of manufacturing organization. ***Total quality management***, 1(10), 85 -93.

- Schroeder, R. G. (1989). *Operation management*, (3 ed.). New York: McGraw – Hill.

- Suhansa, R. (2006). Factors Measures and problems of Quality Costs program implementation in the Manufacturing Environment. ***Journal of Industrial Technology***, 4 (22), 236-245.

- Starr, M.K. (1989). *Management production and operations*. Prentic – Hall College Div.

- Tapiero, C.S. (1996). *The management of quality and its control*, (1 ed.). London: Chapman & Hall.

- Williams, A.R., Wiele, A. & Dale, B.G. (2000). Quality costing: A management review. ***International Journal of management Review***, 1 (4), 441-460.

- Waller, D.L. (1999). *Operation management: a supply chain approach*. London: International Thomson Business Press.

- Uma, S. (2003). *Research method for business: A skill building approach*, (4th ed). John Wiley & Sons.

- Judi, H.M. , Jenal, R. & Genasan, D. (2011). *Quality control implementation in manufacturing companies motivating factors and challenges*, (Unpublished master dissertation), University Kebangsaan Malaysia 43600 Bangi, Malaysia.

الملاحق

الملحق (1)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الشرق الأوسط
كلية الأعمال
قسم المحاسبة والتمويل

السيد المستجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إنطلاقاً من تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع وعملية التنمية، يقوم الباحث بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: " **أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف: دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية**" أرجو التفضل بتعبئة الاستبيان المرفق، بما ترونه مناسباً، مع العلم بأن جميع إجاباتكم ستعالج بسرية تامة، ولخدمة أغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحث
شاكر عريقات

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة في المكان المناسب:-

البيانات الأساسية

- المهنة:

- الخبرة:

1. من 1 – أقل من 3 سنوات		2. من 3- أقل من 5 سنوات	
3. من 5- أقل من 10 سنوات		4. 10 سنوات فما فوق	

- المؤهل العلمي:

1. دبلوم	2.بكالوريس
3.ماجستير	4.دكتوراه
5. غيرها	

القسم الثاني: معلومات خاصة بالدراسة

الرقم	الفقـــــــــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: رقابة الجودة						
المجال الأول: الملاءمة للغرض						
1.	تحرص الشركة على الكشف عن الإنحرافات عن المواصفات المحددة.					
2.	تحرص الشركة على التأكد أن التنفيذ فيما يخص الجودة يتم وفقاً لما خطط لها.					
3.	تحرص الشركة على التأكد من مدى ملائمة الغرض من شراء المواد الأولية الخاصة بالإنتاج.					
4.	تحرص الشركة على أن يكون للمنتج القدرة على أداء الوظائف التي صمم للقيام بها.					
5.	تحرص الشركة على تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.					
6.	تحرص الشركة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تظهر حالات عدم مطابقة (انحرافات أو أخطاء).					
7.	تحرص الشركة على مقارنة المنتجات المصنوعة بمواصفات الجودة المحددة.					
8.	تحرص الشركة على ضبط جودة المواد الأوليه والمستلزمات لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة.					

الرقم	الفقـــــــــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثاني: التأمين أو التوافر **ويقصد بها قدرة الشركة على تأمين المنتجات المطلوبة للزبون وتوافرها لدى الشركة.**						
9.	تحرص الشركة على التأكد من جودة جميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها.					
10.	تحرص الشركة على الإيفاء بمواعيد التسليم للمنتج في الأسواق.					
11.	تحرص الشركة على مواكبة مستجدات العصر والتميز بالسلع والخدمات.					
12.	تحرص الشركة على توفير المنتجات بالكميات المطلوبة في الأسواق.					
المجال الثالث: تكلفة ضبط الجودة						
13.	تحرص الشركة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة السلعة.					
14.	تمتلك الشركة فريق عمل يتمتع بخبرة بالتكلفة المستهدفة.					
15.	تأخذ الشركة في الإعتبار عنصر التكلفة مع المحافظة على مستويات الجودة العالية.					
16.	تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة.					
17.	تحرص الشركة على بذل الجهود المستمرة لتحسين أنماط التكلفة					
18.	تحرص الشركة على التأكد من سلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية إنتاج السلعة.					
19.	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية المناسبة في الرقابة على الجودة.					

الرقم	الفقـــــــــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: تكاليف ضبط الجودة						
المجال الأول: التكاليف الوقائية						
.20	تحرص الشركة على اكتشاف أي انحرافات وعدم تطابق بين المخطط والفعلي.					
.21	تحرص الشركة على توفير الموارد التي توجه نحو زيادة الفعاليات اللازمة إلى تطوير تقارير أداء الجودة.					
.22	تعمل الشركة على معالجة الإنحرافات لتحول دون تكرارها.					
.23	تعمل الشركة على زيادة التكاليف التي تقابل تحسين خطوات الرقابة النوعية.					
.24	تحرص الشركة على الحصول على التصميم الجيد والخالي من العيوب بغض النظر عن التكاليف.					
.25	تحرص الشركة على التوجه إلى عمليات تطوير وتنفيذ برنامج إدارة الجودة.					
المجال الثاني: تكاليف الأداء						
.26	تحرص الشركة على تحسين نوعية (جودة) المنتج بما يتناسب مع متطلبات السوق.					
.27	تحرص الشركة على تحمل النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام.					
.28	تحرص الشركة على الاستثمار في شراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والرقابة.					

الرقم	الفقـــــــــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.29	تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة لقياس ادائها في استثماراتها					
.30	تحرص الشركة على تكوين علاقات متينة ترفع من ادائها.					
المجال الثالث: تكلفة المعيب						
.31	تحرص الشركة على المحافظة على الجودة التي تقلل من التكاليف التي تدفعها.					
.32	تحرص الشركة على التحرر والتخلص من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة.					
.33	تحرص الشركة على مراقبة المنتج النهائي وذلك قبل وصوله للمستهلك.					
.34	تحرص الشركة على التقليل من ضياع الوقت في دراسة اعتراضات المستهلكين.					
.35	تحرص الشركة على التقليل من عزوف المستهلك عند عملية تكرار الشراء لنفس المنتج.					
.36	تحرص الشركة على تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب الجودة (الردئية).					

أي ملاحظات

أخرى...

....

الملحق (2)

أسئلة المقابلة

1. هل هناك طرق إعتادت الشركة على إستخدامها لتخفيض التكاليف؟ ما هي؟
2. هل تخطط الشركة لتخفيض التكاليف وتضع خطط لممارسة وتطبيق الرقابة النوعية؟
3. هل توثر كفاءة جودة المنتج أو الخدمة على تخفيض التكاليف ؟وكيف ذلك ؟
4. هل يقابل تكاليف تحسين خطوات الرقابة النوعية تحسن ملحوظ في تخفيض التكاليف الكلية للشركة مع الحفاظ على تميز جودة المنتج؟
5. هل تقوم الشركة بتحديد أهم المراحل والعمليات التي تحتاج لمراقبة جودتها؟
6. هل تتبع الشركة نظام الرقابة على الجودة مبني على قواعد وأسس لها علاقة تامة بجودة المنتوج؟
7. هل يتم تحسين وتطوير نظام الرقابة بشكل مسمتلا ؟وكم الفترة؟كيف؟
8. ما التكاليف التي تتحملها الشركة مقابل تحسين خطوات الرقابة النوعية التي تعمل بدورها على رفع نوعية (جودة) المنتج؟
9. هل تخصص الشركة التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها؟
10. هل تخصص الشركة التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة؟

11. كم تبلغ التكاليف التي تخصصها الشركة لمنع حدوث أي أخطاء في المنتج أو الخدمة سنويا؟
12. ما هي الإجراءات المتخذة من قبل الشركة لمنع حدوث الأخطاء؟
13. كما تبلغ تكاليف الاسترداد التي تتكلفها الشركة عند حدوث معيب في جودة المنتج أو الخدمة؟
14. ما هي الإجراءات المتخذة التي تتكلفها الشركة عند حدوث معيب في جودة المنتج أو الخدمة؟
15. هل يتم فحص المنتج أو الخدمة قبل عرضه في الأسواق؟
16. عندما تخصص الشركة مبلغاً معين لتحسين الجودة هل تقل تكاليف الجودة على المدى البعيد؟
17. هل يمكن تحديد تكاليف الرقابة النوعية بشقيها الداخلي والخرجي وتكاليف المنع وبشكل تقديري؟
18. ما تكاليف الفشل الخارجي والداخلي وتكاليف المنع قبل استخدام الإجراءات المشار إليها في أعلاه؟ وبعدها؟ ولوبشكل تقديري؟
19. ما أخر الإجراءات المتخذة في الرقابة على النوعية ومتى يتم اتخاذها؟

الملحق (3)

أسماء محكمي أداوت الدراسة (الاستبانة والمقابلة)

الرقم	الإسم	الرتبة	جهة العمل
1	د.محمد أبونصار	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	د.مجد حسن ريان	أستاذ مشارك	جامعة البترا
3	د.سامي سعود	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
4	د.خليل ابو حشيش	أستاذ مشارك	جامعة البترا
5	د.توفيق حسن عبدالجليل	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
6	د. محمد خير سليم أبوزيد	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7	د. عبدالرحيم القدومي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8	د.بلال عمر	أستاذ مساعد	جامعة البترا
9	د.عواطف حداد	استاذ مساعد	جامعة البترا
10	د. محمد علقم	أستاذ مساعد	جامعة البترا